

Anne Tervonen

**YRITYKSEN INFORMAATIOJÄRJESTELMÄT STRATEGISEN JOHTAMISEN
TUKENA – MYNNIN RAPORTOINTI SMART CONTACT OY:SSÄ**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Liiketalous
Kevät 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalous
Tekijä(t) Anne Tervonen	
Työn nimi Yrityksen informaatiojärjestelmät strategisen johtamisen tukena – myynnin raportointi Smart Contact Oy:ssä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Raija Jormakka
	Toimeksiantaja Smart Contact Oy
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 48 + 1
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata toimeksiantajan, Smart Contact Oy:n, toimeksiantojen eli myynnin raportointijärjestelmää strategisen johtamisen apuvälineenä ja tehdä kehittämis ehdotuksia tulevalle toiminnalle. Opinnäytetyö on pohjana raportoinnin tulevalle kehittämiselle.</p> <p>Työn teoriaosuudessa tarkastellaan sekä strategista johtamista että yrityksen informaatiotarvetta. Strategisessa johtamisessa perehdytään strategiseen ajatteluun, strategian ohjaustasoihin ja Balanced Scorecard –menetelmään strategisen ohjauksen ja käytäntöön viemisen välineenä. Yrityksen informaatiotarvetta lähestytään empirian näkökulmasta. Siinä tarkastellaan mittareita, toimintolaskentaa ja sisäisen laskennan toimintoja, joihin raportointi tuottaa informaatiota. Taloushallinnon asiantuntijoiden työtehtävien laajentuessa niissä siirrytään painottamaan enemmän analysointia ja päätöksentekoon osallistumista. Siten osaamisen omakohtaiseen kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Tulevaisuudessa teknisen osaamisen lisäksi vaaditaan yhä enemmän kykyä ymmärtää kokonaisuuksia ja liiketoiminnan luonnetta.</p> <p>Smart Contact Oy toimii toimialalla, jossa muutokset ovat nopeita ja kilpailu kovaa. Kilpailuedun säilyttäminen vaatii jatkuvaa seurantaa tehdyn työn tuloksista. Tulokset tulee raportoida sellaisessa muodossa, että johto pystyy käyttämään tietoa hyväkseen. Opinnäytetyössä kuvataan yrityksen raportointiprosessi ja kuinka raportoinnin tuottaa tietoa käytetään hyväksi.</p> <p>Kuvauksen jälkeen tehtiin ehdotus, kuinka raportointia voisi kehittää. Toteutuessaan muutos- ja kehittämis ehdotukset nopeuttavat ja yksinkertaistavat prosessia, vähentävät päällekkäistä työtä ja parantavat raportoinnin ja laskutuksen luotettavuutta ja seurantaa.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	strateginen johtaminen, tasapainotettu mittaristo, sisäinen laskenta
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Anne Tervonen	
Title Information Systems as Support Functions in Strategic Management– Sales Reporting in Smart Contact Oy	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Raija Jormakka
	Commissioned by Smart Contact Oy
Date Spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 48 + 1
<p>The purpose of this study commissioned by Smart Contact Oy was to illustrate how sales reporting can be a supportive tool for strategic management. In addition, one of the main goals of this study was to create suggestions for the company's future operations, so this study will be the basis for the company's reporting functions.</p> <p>Both strategic management and the company's needs for information systems are dealt with in the theory part. In the strategic management part, strategic thinking, different levels of control strategies and the Balanced score-card method are studied as tools of strategic control its implementation. The company's needs for information are approached from the writer's personal experience point of view. It contains various measurements, activity-based accounting and management accounting, all getting the necessary information through reporting.</p> <p>The specialists in financial administration are facing a new challenge as their jobs expand, focusing more on analyzing and participating in the decision- making process. Therefore, self-education and taking responsibility of one's individual development are more and more important. In the future, technical capabilities are just one requirement. The ability to comprehend matters from a larger point of view and knowing the basics in business in general will be essential in the future.</p> <p>Smart Contact Oy operates in a field where changes are quite sudden and the competition is very hard. Maintaining the competitive advantage requires constant awareness of the company's current situation and results. The results are to be reported in such a form that they are useful for the management. The study describes the company's reporting process and how the information from that process has been used. After the description there is a proposal how to develop the reporting procedure.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	Strategic management, balanced scorecard, cost accounting
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN	3
2.1 Strateginen ajattelu	4
2.2 Strategiaa tukeviin valintoihin ohjaaminen	6
2.3 Balanced Scorecard	8
2.4 Toimintojen ja prosessien analysointi	12
2.5 Strategian toimeenpano	14
3 YRITYKSEN INFORMAATIOTARPEEN TYYDYTTÄMINEN	16
3.1 Laskentajärjestelmän kehittämisen periaatteet	17
3.2 Mittarit ja niille asetettavat ominaisuudet	18
3.3 Mittaus ja seuranta	23
3.4 Yrityksen laskentatoimi	28
3.5 Toimintolaskenta	30
4 MYYNIN RAPORTOINTI SMART CONTACT OY: SSÄ	33
4.1 Raportointi yksiköissä	36
4.2 Raportointi taloushallinnossa	38
4.3 Raportoinnin kehittäminen	40
5 POHDINTA	46
LÄHTEET	48
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yrityksen kilpailuedun lähtökohta on ydinosaaminen, joka on erilaisten taitojen ja tietojen yhdistelmänä syntynyttä keskeistä osaamista. Johdon tehtävä on löytää nämä vahvuusalueet ja keskittyä niihin. Strategia on valintoja useiden vaihtoehtojen joukosta, erilaisia arvolähtökohtia ja asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen ja ainutlaatuista, päämäärätietoista toimintamallin tavoittelua. Strategian lähtökohta on muuttuva yrityksen toimintaympäristö. Strategian avulla yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaa ja vaikuttaa ympäristöönsä ja valitsee toimintaympäristönsä. Strategian tarkoituksena on taata liiketoiminnan tuleva menestys. Menestymistä mitataan yleensä kannattavuudella.

Yritysjohdon päätöksenteko perustuu aina informaatioon. Laskentajärjestelmän tehtävänä on tuottaa informaatiota tätä päätöksentekoa varten. Jos johdon saama informaatio yrityksen toiminnasta on harhaanjohtavaa tai ristiriitaista, on vaarana, että tehdään virheellisiä liiketoimintapäätöksiä. Usein yritysjohdon laskenta- ja informaatiojärjestelmä on sellainen, ettei se mahdollista tehokasta johtamista. Järjestelmä tuottaa informaatiota, mutta sellaista, joka ei tue johtamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa. Raportin sisällön tulee vastata sen vastaanottajan informaation tarvetta. Taloudellisen työskentelyn pohjaksi on kyettävä laatimaan yhtenäisiä käsitteitä ja ymmärrettävä kustannusten olemus.

Smart Contact Oy on Suomen suurin yhteyskeskuspalvelujen tuottaja, joka tuottaa ulkoistettuja, monikanavaisia asiakaspalveluratkaisuja usealle eri yhteistyökumppanille. Yritys toimii mm. operaattori-, rahoitus-, vakuutus-, viestintä-, kustannus-, koulutus- ja energiatoimialoilla. Toimeksiannot voivat olla myyntiä, ajanvarausta, kartoituksia, tilauspalvelua, help desk toimintoja tms., joita yhteyskeskuksissa hoidetaan sähköisesti puhelimen, internetin tai sähköpostin välityksellä.

Opinnäytetyössä on tavoitteena tarkastella strategista johtamista ja yrityksen informaation tarvetta strategisen johtamisen apuvälineenä. Teoriaosassa haetaan perusteluja sille, miksi raportointia yrityksissä ylipäätään tehdään. Samalla tutkitaan laajemmin yrityksen strategista johtamista, strategista ajattelua, ohjausjärjestelmiä ja strategian toimeenpanoa. Yrityksen informaatiojärjestelmistä tarkastellaan laskentatoimen kehittämistä yleisellä tasolla, mittaus- ja analyysijärjestelmiä ja toimintolaskentaa. Empiriaosassa kuvataan yrityksen myynnin raportointijärjestelmän nykytilanne. Millaisia raportteja tuotetaan ja millä tavalla niitä tuotetaan?

Mitä epäkohtia prosessissa on ja miten pitäisi toimia toisin? Onko jotain oleellista, mikä jää raportoimatta? Kuvauksen jälkeen tehdään kehittämis ehdotukset tulevalle toiminnalle.

Kun taloushallinnon asiantuntijoiden työtehtävät laajentuvat ja niissä siirrytään painottamaan enemmän analysointia ja päätöksentekoon osallistumista, osaamisen omakohtaiseen kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Tulevaisuudessa teknisen osaamisen lisäksi vaaditaan yhä enemmän kykyä ymmärtää kokonaisuuksia ja liiketoiminnan luonnetta. Opinnäytetyöprosessin tavoitteena on myös tarkastella omaa osaamista, pohtia itsensä kehittämistä taloushallinnon roolin muutokseen suhteuttaen ja asettaa osaamisen kehittämiseksi selkeät tavoitteet.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Olipa kyseessä suuri tai pieni, usealle tai vain muutamalle markkinasegmentille keskittynyt organisaatio, on olemassa avainasioita, joita noudattamalla se pystyy pitkällä ajanjaksolla sitoutumaan pyrkimyksiinsä kohti erinomaisuutta. Yrityksen täytyy pitää huolta asiakkaansa tyytyväisyydestä tuotteen laadun ja ensiluokkaisen asiakaspalvelun kautta. Yrityksen täytyy jatkuvasti kehittyä. Nämä ovat perustana jatkuvan hyvän tuloksen saavuttamisessa sekä strategisen kilpailuedun säilyttämisessä. (Nurmi & Darling 1997, 53.)

Nämä kaksi seikkaa - asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen sekä jatkuva kehitys eivät luonnollisesti kata kaikkea sitä, mitä yritys tarvitsee. Olennaista on tarkka ja vakaa laskentatoimi ja rahaliikenteen kontrollointi. Yritykset, joilla nämä seikat eivät ole kunnossa, epäonnistuvat väistämättä. Perinpohjainen suunnittelu ei ole yllisyyttä, mutta se on ehdottomuus. Kaiken lisäksi, yritykset saattavat kohdata väliaikaisia tai lopullisia, itsestään johtumattomia takaiskuja, kuten esimerkiksi valuuttakurssien vaihtelun tai tarvittavan rahoittajan menetyksen. Tällaiset muut tekijät ovat harvoin syy pitkäkestoisille vaikeuksille. Vaikka raha-asioiden hallinta on elintärkeää, yritys ei myy sitä: se myy laatutuotetta tai -palvelua. Yritys harvoin pysyy huippukunnossa ainoastaan loppumattoman rahoituksen ansiosta; se pysyy siinä rahoituksen saannin ja sen oikeanlaisen, innovatiivisen käytön sekä markkinoiden kehityksessä mukana pysymisen ansiosta. (Nurmi & Darling 1997, 53 – 54.)

Johtamisprosessin perustehtävät liittyvät yritystoiminnan suunnitteluun, toiminnan toteuttamiseen ja toiminnan tulosten valvontaan. Yrityksen kilpailuedun perustan muodostaa ydinosaaminen, joka on erilaisten taitojen ja tietojen yhdistelmänä syntynyttä keskeistä osaamista. Johdon tehtävä on löytää nämä vahvuusalueet ja keskittyä niihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10; Järvenpää, Tuominen & Tuomela 2001, 30.) Yrityksellä on mahdollisuus erottua kilpailijoistaan joko tekemällä erilaisia toimintoja kuin kilpailijansa tai tekemällä samanlaisia toimintoja eri tavalla (Järvenpää ym. 2001, 34). Esimerkiksi työn organisoinnilla on strateginen merkitys koko organisaatiolle ja sen menestymiselle kilpailussa. Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on siitä huolehtiminen, että organisaatiossa on jatkuvasti oikea määrä oikeanlaatuisia ihmisiä oikeissa tehtävissä. (Kauhanen 2001, 35.) Strategiassa on näin ollen kyse valinnoista, erilaisista arvolähtökohdista ja ainutlaatuisen toimintamallin tavoittelusta (Järvenpää ym. 2001, 34).

Kostamon (2001) mukaan strategian olennainen sisältö on seuraava:



Kuvio 1. Strategian olennainen sisältö (Kostamo 2001, 21.)

2.1 Strateginen ajattelu

Karlöfin mukaan strategisen ajattelun juuret ovat deterministisessä maailmassa, jossa on mahdollista selvittää olosuhteet ja tosiasiat ja kuvata niitä sekä käyttää näitä tietoja tulevan suuntautumisen pohjana. Determinismi tarkoittaa oikeastaan sitä, että vapaa tahto on poissa pelistä ja että kaikki tapahtumat määräytyvät olosuhteiden mukaan. Tämän näkemyksen vastakohtana tuodaan usein esiin toinen filosofinen suuntaus, jota kutsutaan voluntarismiksi. Nimitys juontuu latinan kielen sanasta *voluntas*, joka tarkoittaa tahtoa. Voluntarismin perusajatuksen mukaan kehitystä ohjaa vapaa tahto. Tällöin kehitykseen on mahdollista vaikuttaa sen perusteella, mikä on tavoitetaso. (Karlöf 1998, 20 - 21.)

”Strategia on yrityksen tietoinen keskeinen tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2001, 17). Tällä painotetaan seuraavia asioita:

- Strategian lähtökohta on muuttuva yrityksen toimintaympäristö.
- Strategialla tarkoitetaan sekä tavoitteita että toiminnan keskeisiä suuntaviivoja, toimintalinjoja.
- Kysymys on valinnasta useiden vaihtoehtojen joukosta, asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen ja myös harkitusta luopumisesta monista sinänsä järkevistä vaihtoehdoista.
- Yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta ne voidaan myös toteuttaa päämäärätietoisesti. (Kamensky 2001, 17.)

”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä” (Kamensky 2001, 17). Hallinnalla tarkoitetaan, että

- Yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.
- Yritys muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä.
- Yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. (Kamensky 2001, 17–18.)

Strategia merkitsee päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan tuleva menestys. Menestymistä mitataan yleensä kannattavuudella. Strategiset päätökset ovat aina investointien luonteisia, minkä vuoksi ne merkitsevät lähes aina sitä, että nyt tehdään uhraus, jotta tulevaisuudessa saataisiin aikaan parempi tuotto. Strategiset päätökset heikentävät lyhyen aikavälin kannattavuutta. Niiden investoinnillista luonnetta voi havainnollistaa vertaamalla niitä tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan tai uudelle maantieteelliselle markkina-alueelle hakeutumiseen. (Karlöf 1998, 14.)

Näsin mukaan strategia-ajattelu sisältää ala-käsitteinään ilmaukset *strateginen johtaminen* ja *strategia-analyysi* (Näsi 1988, 76). Strateginen johtaminen viittaa normatiivisuuteen, ajatukseen siitä, miten pitäisi toimia. Siinä on mukana johdon näkökulma toimintamallin rakentamiseksi ja läpiviemiseksi. Perinteinen strateginen *suunnittelu* on suppeampi käsite kuin strateginen johtaminen ja sen voi katsoa sisältyvän jälkimmäiseen. (Näsi 1988, 76.)

Strateginen johtaminen on yrityskokonaisuuden suunnitelmallista ja tietoista johtamista, johon kuuluu:

- ulkoisen puolen kunnossapito (yrityksen suhteet ympäristönsä sidosryhmiin)
- sisäisten olennaisten asioiden ratkominen ja kehittäminen. (Näsi 1998, 39.)

Strategia-analyysi puolestaan selvittää, mitä on tapahtunut ja parhaassa tapauksessa vielä, miksi on tapahtunut (Näsi 1988, 76).

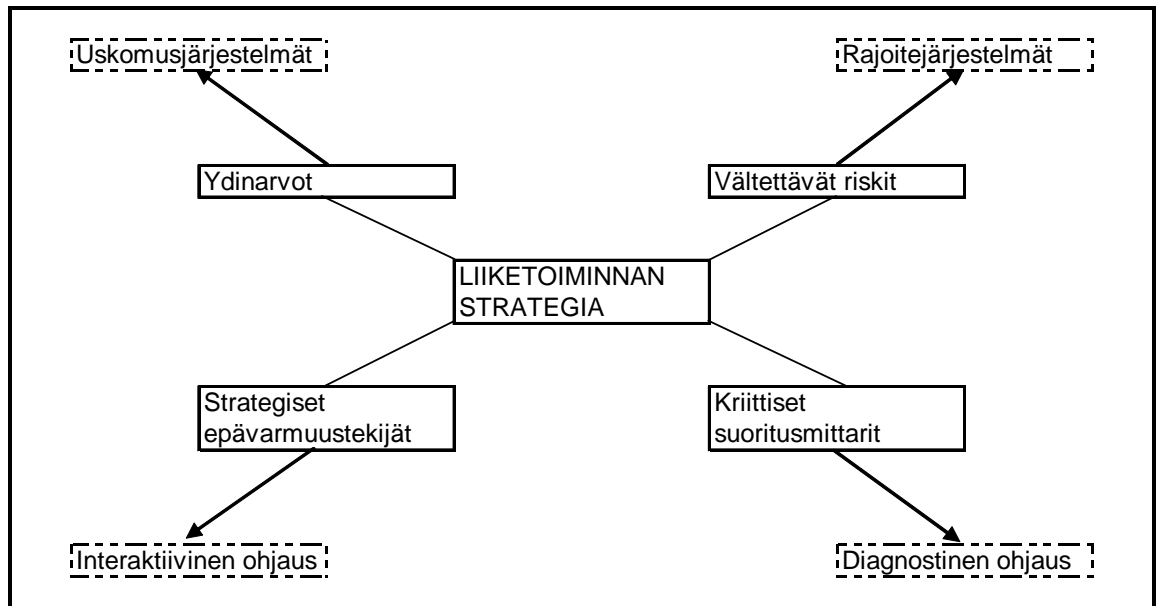
Strategiatyössä voidaan lähteä liikkeelle toiminnan osista ja prosesseista. Toimialan liiketoiminnallisissa edellytyksissä ja yrityksen liikeideassa on runsaasti kehittämisideoita. Näiden ideoiden perusteella valitaan ne strategiat, jotka vievät organisaation kohti turvattua tulevaisuutta. Tämä merkitsee, että strateginen ajattelu ulottuu organisaation alemmillekin tasoille. (Karlöf 1999, 39.)

Strategisessa johtamisessa ei käytetä työkaluna strategista suunnitelmaa. Sitä pidetään pikemminkin strategisen ajattelun esteenä, koska se sitoo organisaation ylimmän johdon päätöksiin eikä anna organisaatiolle vapautta ottaa aloitetta omiin käsiinsä. Strateginen suunnitelma korostaa niitä toimintoja, jotka mittaavat tavoitteiden toteutumista. Strateginen johtaminen taas tähdentää niitä, jotka tekevät aloitteita paitsi ajatuksissa myös teoissa. (Karlöf 1999, 39 – 40.)

2.2 Strategiaa tukeviin valintoihin ohjaaminen

Erilaiset strategiat vaativat erilaisia strategisen johtamisen käytäntöjä, mutta kaikille yrityksille yhtenäisen ohjaavan toimintamallin luominen on mahdollista. Simonsin strategisen ohjauksen tasojen malli korostaa strategian toteuttamiseen ohjaamista jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen varmistamiseksi. (Järvenpää ym. 2001, 43.)

Strategisen ohjauksen tasot koostuvat uskomusjärjestelmistä, rajoitejärjestelmistä, diagnostisista ohjausjärjestelmistä ja interaktiivisista ohjausjärjestelmistä (Järvenpää ym. 2001, 43.)



Kuvio 2. Strategisten ohjaustasojen luonne strategian toteuttamisessa (Järvenpää ym. 2001, 43.)

Uskomusjärjestelmän tarkoitus on sitouttaa henkilöstö yhteisten arvojen omaksumiseen ja toteuttamiseen. Sen ytimen muodostavat yrityksen missio, ydinarvot ja perustarkoitus. Yhteinen arvomaailma tukee strategisen tahtotilan synnyttämistä, sen perusolemuksen sisäistämistä ja asenteiden suuntautumista yrityksen strategian mukaisesti. Uskomusjärjestelmän tukena ovat yrityksen rajoitejärjestelmät. Rajoitejärjestelmän on määriteltävä vältettävät strategiset riskit ja, strategisen ohjauksen toteuttamiseksi, se mitä ei tehdä. Rajoitejärjestelmä kohdentaa resurssit strategian mukaisesti. (Järvenpää ym. 2001, 43 - 44.)

Diagnostisella ohjauksella on tärkeä rooli yrityksen tavoitteiden asettamisessa. Sen tehtävänä on varmistaa, että toiminta on tehokasta. Menestystä arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, aikaisempaan toimintaan ja kilpailijoiden saavutuksiin. Mittareita seurataan säännöllisesti ja suoritustason seurantaan ja analysointiin käytetään paljon voimavaroja. Usein diagnostista ohjausta käytetään myös palkitsemisen perustana. *Interaktiivisen ohjauksen* tarkoituksena on strategian ainutlaatuisuuden ylläpitäminen. Se keskittyy nimenomaan epävarmuustekijöihin, jotka toteutuessaan vaikuttaisivat siihen, että yrityksen strategian toteuttamisedellytykset huononevat. (Järvenpää ym. 2001, 44 - 45.)

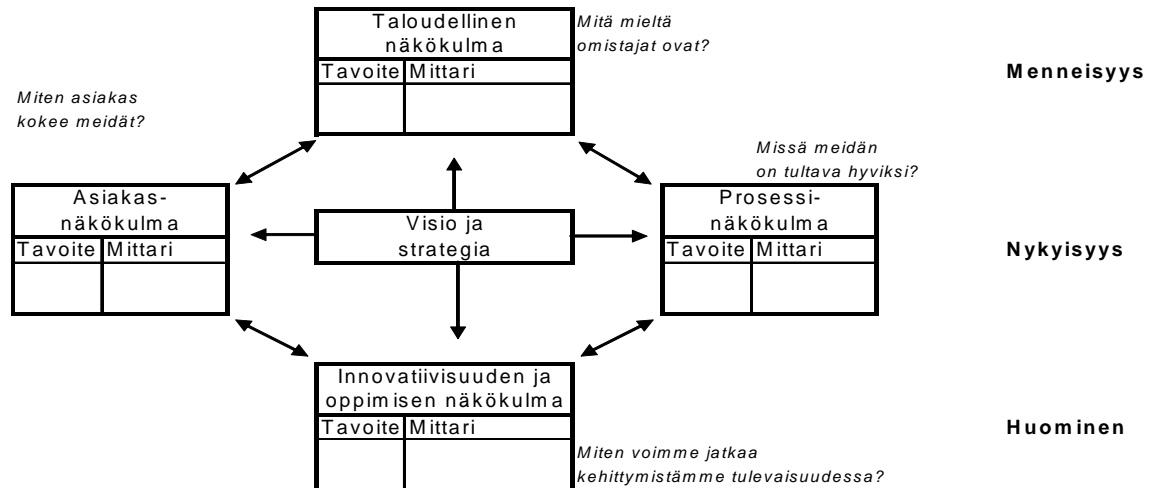
2.3 Balanced Scorecard

Tasapainotettu mittaristo eli balanced scorecard -menetelmän lähtökohtana on yritysjohdon tiivis toiminnan kuvaus joukosta sekä taloudellisia että operatiivisia mittareita, jotka ovat keskenään tasapainossa ja joilla voidaan määrittää strategisia suuntaviivoja toiminnan ohjausta varten. Tällöin lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Balanced scorecard on ennen kaikkea strategian toteuttamisen väline ja mittariston on pohjauduttava strategiaan kuitenkin unohtamatta operatiivista toimintaa. Siihen kuuluu taloudellisia, jo tehtyjen toimenpiteiden tuloksista kertovia mittareita. Näiden lisäksi mukana on joukko operatiivisia mittareita, jotka liittyvät asiakkaan saamaan arvoon, sisäisiin prosesseihin ja organisaation kykyyn toteuttaa uudistuksia ja parannuksia. Viimeksi mainitut mittarit kuvaavat tulevia suoritus- ja tulostensaantimahdollisuuksia. (Karlöf 1998, 16, 208 – 209; Olive, Roy & Wetter, 5, 231; Järvenpää ym. 2001, 198.)

Strategiatason tulostavoitteista johdetaan operatiivisen toiminnan tasolle omat mittarinsa pyrkien tasapainoon:

- Mitkä ovat strategiset tavoitteemme?
- Mitkä ovat strategiat, joilla kilpaillaan tavoitteeseen pääsemiseksi?
- Mitkä ovat strategioihin perustuvia kriittisiä menestystekijöitämme?
- Mitkä mittarit liittyvät kuhunkin kriittiseen menestystekijään?
- Millä keinoilla tavoitteeseen päästään? (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 305.)

Näkökulmia, tavoitteita ja mittareita voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla:



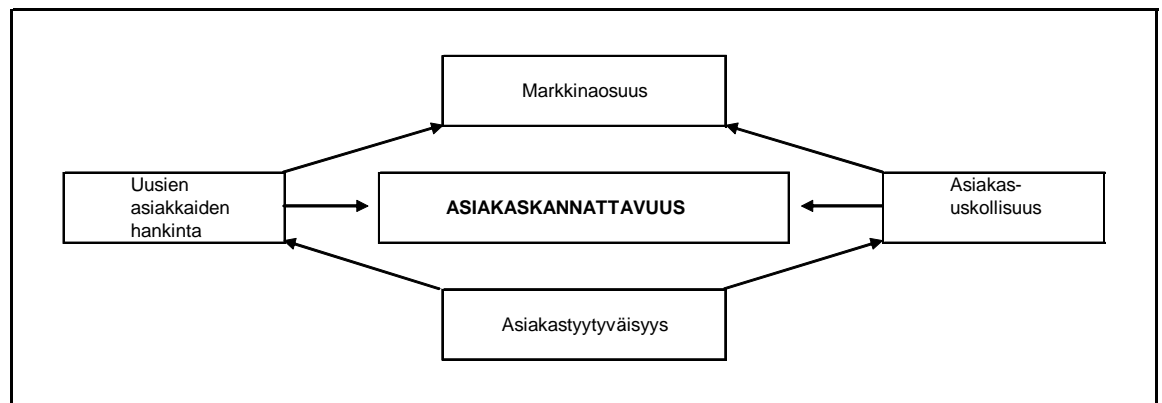
Kuvio 3. Balanced Scorecard (Olve ym. 2001, 16.)

Omistajalähtöisyys on ollut yksi viimeaikojen talouselämän kehityssuuntauksista. Menestykseen päästään vain omistajan lisäarvon tuottamiseen perustuvan johtamisen (value-based management) avulla. Tällöin on tullut esille, että perinteiset taloudelliset mittarit eivät välttämättä kuvaa kovin hyvin omistajan arvon kehittymistä – varsinkaan, kun kirjanpidossa ei oteta huomioon omistajien sijoittaman pääoman tuottovaatimusta. Perinteisesti kannattavuutta ja kasvua on kuvattu keskeisillä tunnusluvuilla kuten liikevoitto, käyttökate, oman ja koko pääoman tuottoasteet, kassavirtoja kuvaavat luvut sekä liikevaihdon kasvuprosentti. *Taloudellisesta näkökulmasta* yritystason tuloskortissa voidaan käyttää rahamarkkinaperusteisia tunnuslukuja kuten osakkeiden arvonkehitys tai voitto per osake. Pörssiyrityksissä voidaan seurata myös omien tulosennusteiden paikkansapitävyyttä tai välittäjien antamien ostosuositusten määrää, jotka painottavat osakkeenomistajan perspektiiviä. Pelkästään taloudellisiin tunnuslukukuihin tukeutumalla ei yrityksen tai tulosyksikön strategiaa voi ohjata. Balanced scorecard -tyyppinen mittaristo on muitakin arvoja korostaessaan linjassa omistajalähtöisen ajattelutavan kanssa. (Järvenpää ym. 2001, 199–202.)

Jos yritys kykenee tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa, johon kilpailijat eivät kykene, sillä on mahdollisuus menestyä. *Asiakasnäkökulman* sisällä voi erottaa kahdenlaisia mittareita:

Ydinmittareita, joiden seuraaminen on tärkeää kaikille yrityksille. Nämä kuvaavat asiakassuhteen tulosulottuvuuksia, jotka osoittavat, onko asiakkaalle kyetty tuottamaan sellaista lisäarvoa, joka on siirrettävissä myös taloudellisen menestyksen pohjaksi. Nämä mittarit kuvaavat välittömiä seurauksia tehdyistä toimenpiteistä. *Yleisluontoisten mittareiden* lisäksi asiakasnäkökulmassa on oltava mittareita, jotka kuvaavat strategian ominaispiirteitä eli niitä yksilöllisiä tekijöitä, joiden kautta asiakastyytyväisyyttä ja markkinaosuutta pyritään kasvattamaan. (Järvenpää ym. 2001, 202.)

Asiakaskannattavuuden kannalta mittariston kohteita voidaan kuvata seuraavanlaisella kuvilla:



Kuvio 4. Asiakasyrityksen yleiset suoritusmittariston kohteet (Järvenpää ym. 2001, 203.)

Sisäisestä prosessinäkökulmasta asiakkaalle tuotettava lisäarvo muodostuu sisäisten toimintojen ja prosessien kautta. Toisaalta sisäisten prosessien tehokkuutta parantamalla voidaan suoraan vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. Toimintatehokkuuden parantaminen on kilpailussa menestymisen perusedellytys. Kriittisimpiä ydinprosesseja strategiselta kannalta ovat:

- tilaus-valmistus-toimitus -prosessit
- after sales -palveluprosessit
- tuotekehitysprojektit.

Kaikkien prosessien kannalta laatu, aika ja kustannukset ovat oleellisia tekijöitä. (Järvenpää ym. 2001, 204 -205.)

Myös *oppimis- ja kasvunäkökulman* sisällä voidaan erottaa sekä syy- että seurausmittareita. Näistä jälkimmäiset liittyvät muutamaan perusteemaan ja voivat olla hyvin paljon samanlaisia eri yritysten välillä. Tämän näkökulman perusmittausdimensioita ovat:

- tyytyväisyys
- henkilöstön pysyvyys
- työntekijöiden tuottavuus.

Tyypillisiä näitä tekijöitä kuvaavia mittareita ovat erilaiset kyselyihin perustuvat työtyytyväisyysindeksit, työntekijöiden vaihtuvuus sekä voitto tai liikevaihto per työntekijä. Näiden tekijöiden seuranta on tärkeää senkin vuoksi, että ne luovat pohjan tulevaisuuden menestykselle. Oppimis- ja kasvunäkökulmaan liittyy muista poikkeava haaste, koska pitää kyetä muodostamaan mittareita, jotka tekevät ydinkyvyykkydet näkyviksi ja mahdollistavat näiden tehokkaan johtamisen. Vaikka oppimis- ja kasvunäkökulman voidaan katsoa olevan suurin uutuusarvoa tuottava idea, jopa kaikkein strategisoin osa, tähän osuuteen vaikuttaisi olevan kaikkein hankalinta kehittää toimivia mittareita. Yritys- ja yksikkökohtaiset oppimis- ja kasvunäkökulman syy-mittarit, jotka tukevat kilpailijoista erottautumista, voidaan ryhmitellä kolmeen luokkaan:

- henkilöstön erityiskompetenssit
- oppimista ja kehittämistä tukeva teknologia
- oppimista ja kehittämistä tukeva ilmapiiri. (Järvenpää ym. 2001, 205–206.)

2.4 Toimintojen ja prosessien analysointi

Kaikessa yrittämisessä on seuraavat perusfunktiot:

1. kehitystyö
2. markkinointi ja myynti
3. tuotanto
4. hallinto.

Nämä perustoiminnot voidaan jakaa edelleen pienempiin osiin, kuten esimerkiksi myynnin-tukeen, tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan ja henkilöstöhallintoon. Yhtenä tulevaisuuden haasteista on kyky löytää menetelmiä niiden yritysten osien tehokkuuden parantamiseksi, jotka toimittavat tuotoksiaan jollekin muulle yrityksen osalle. Tehokkuuden takaamiseksi on muistettava tilanteen mahdolliset aiheuttamat riskit:

1. Vastaanottajalla ei ole vapautta valita.
2. Käytössä ei ole minkäänlaista hintamekanismia, joka pakottaisi sisäisen toimittajan tehostamaan tuottavuuttaan.
3. Työnjaon mukanaan tuoma erikoistuminen saa aikaan sen, että ihmiset eivät enää näe, mikä on heidän osuutensa kokonaisuudesta ja mihin toimintojen virtaan tai liike-toimintaprosessiin he osallistuvat.
4. Ei ole olemassa uhkaa siitä, että toimitukset menetettäisiin. (Karlöf 1998, 128 – 129.)

Kaikki yrityksessä tehtävä työ vaikuttaa osaltaan prosessiin, jonka pitäisi viime kädessä tuottaa arvoa lopulliselle asiakkaalle eli ostajalle. Arvolla tarkoitetaan tässä hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Usein erikoistuminen aiheuttaa sen, että prosessiin osallistuvien työntekijöiden voi olla vaikea huomata, miten yksittäiset tehtävät lisäävät asiakkaan saamaa arvoa. Prosessinäkemyksellä on oikein viestitettyä suuri arvo myös oppimisen kannalta, jos henkilöstölle

pystytään tekemään selväksi, miksi joitakin toimintoja tehdään ja millä tavalla ne vaikuttavat lopullisen asiakkaan tai sisäisen asiakkaan saamaan arvoon. (Karlöf 1998, 136.)

Benchmarkingin on todettu osoittautuneen hyväksi menetelmäksi kohentaa tehokkuutta, olipa sitten kyse järjestelmän osista tai koko järjestelmästä. Sen perusajatus on, että on olemassa jokin esikuva, johon itseään voi verrata. Hyvän esikuvan löytämisessä ei ole yleensä mitään ongelmia. Mielenkiintoisia tuloksia saadaan yleensä silloin, kun omaa yritystä verrataan muiden toimialojen yrityksiin. Esimerkiksi televiestintäyritys vertaa omia laskutusrutiinejaan luotokorttiyhtiön ja öljy-yhtiön laskutusrutiineihin. Ennakkoluuloton suhtautuminen vertailukohteen valintaan saa aikaan mittavampia parannuksia. (Karlöf 1998, 131, 133.)

Erilaisten mittareiden määrittäminen kuuluu benchmarkingiin olennaisena osana. Oikeiden, uskottavien ja hyväksyttyjen mittareiden merkitys on kiistaton. Mittareiden on oltava luotettavia ja valideja. Keskeistä on ymmärtää, miten tärkeää on etsiä ja löytää selitykset ei-toivotuille poikkeamille. Johdon on pakko siirtyä jatkuvasti abstrakteista asioista konkreettisiin ja päinvastoin sekä pyrittävä ymmärtämään toimintaa syvällisesti. (Karlöf 1998, 133 – 134.)

Benchmarking luokitellaan kolmeen alalajiin:

1. *Paras sisäinen menetelmä* tarkoittaa, että vertailu kohdistuu oman organisaation sisäisiin, toisiaan muistuttaviin toimintoihin.
2. *Paras ulkoinen menetelmä* merkitsee saman toimialan sisällä samankaltaisten toimintojen välistä vertailua.
3. *Paras funktionaalinen menetelmä* tarkoittaa eri toimialoihin kuuluvien funktioiden keskinäistä vertailua. Tarkoituksena on etsiä erinomaisuutta, mistä sitä ikinä löytyykin. (Karlöf 1998, 135.)

Tarjonta-kysyntäanalyysi aloitetaan yksikön tarjonnan kuvaamisella ja analysoimisella. Sen jälkeen yksikön vetäjältä kysytään, ketkä ovat tuotannon vastaanottajat. Karlöf kirjoittaa, että ”kaikissa toimeksiantoissa, joissa olen ollut mukana, on käynyt ilmi, että tarjonta eli tuotanto on ollut paljon kysyntää suurempi”. Sisäisten liiketoimien järjestelmässä vastaanottajalla ei ole vapautta valita eri toimittajien välillä, joten siinä tuotetaan automaattisesti palveluja, joita vastaanottaja ei oikeastaan halua (Karlöf 1998, 137.)

Nollapohja-analyysin lähtökohtana on, että kaikki nykyinen tuotanto oletetaan poispyyhkäistykseksi, minkä jälkeen se kehitetään uudestaan nollatilanteesta. Nollapohjan voidaan sanoa edustavan tarjonta-kysyntäanalyysin peilikuvaa. Valintatilanteen sijasta selvitetäänkin, halutaanko ja tarvitaanko toimintoa ylipäätään. (Karlöf 1998, 138.)

Tähän menetelmään – kuten myös benchmarkingiin, prosessiajatteluun ja tarjonta-kysyntäanalyysiin – liittyy se etu, että selvitystä on pakko tarkentaa niin pitkälle, että se mahdollistaa yksittäisten toimintojen erottamisen. Tulokseksi saadaan toiminnan kuvauksia, joissa eritellään prosessiksi kutsutut toiminnot – menemättä kuitenkaan aivan yksityiskohtaisiin tehtäväkuvauksiin – ja joissa kerrotaan, mikä tämä toimintojen virran tarkoitus on. (Karlöf 1998, 138.)

Oppimiskäyrällä tarkoitetaan sitä, että jos tuotannon määrä kaksinkertaistuu, niin kaikki tuotantoprosessin toiminnot voidaan tehdä viidenneksen alhaisemmilla kustannuksilla. Korkea markkinaosuus on tämän teorian mukaan arvokas asia, koska se mahdollistaa tuotantokapasiteetin lisäämisen ja sen myötä siirtymisen oppimiskäyrällä alaspäin, mikä merkitsee valmistuskustannusten alenemista. Tällöin katteet, kannattavuus ja kilpailukyky kohenevat. Lisäksi tuotannon kasvu antaa mahdollisuuden hyödyntää ajan mittaan saatavia kokemuksia, minkä ansioista tuotantoa voidaan tehostaa. (Karlöf 1998, 139 - 140.)

2.5 Strategian toimeenpano

Karlöfin (1998) mukaan strategian käytäntöön viemiseksi kuuluu viisi vaihetta:

- A. viestintä ja ymmärrys
- B. dynaaminen muutosjohtaminen
- C. suunnittelu ja vastuu
- D. organisaatio, miehitys ja palkitseminen
- E. johtamiskoulutus (Karlöf 1998, 172).

On tärkeää, että mahdollisimman pian strategian julkistamisen jälkeen tapahtuu todellinen muutos, joka tuottaa tuloksia. Jos uutta strategiaa ei muunneta sanoista teoiksi riittävän no-

peasti, johdon on käytännöllisesti katsoen mahdotonta yrittää toteuttaa strategiaa toistamiseen. Aktivoinnin tehokkuuden kannalta on tärkeintä nimenomaan se, että strategia pilkotaan pienemmiksi, operatiivisesti toisistaan erillään hoidettaviksi osiksi. Ongelma on siinä, että yritysjohtajat ovat harvoin perillä johtamansa toiminnan operatiivisesta hoidosta. Johtaja kantaa vastuun strategian muotoilusta. Kun tulee tämän strategian aktivoinnin aika, on toimintaan otettava mukaan keskitason päälliköt. (Karlöf 1998, 181 - 187.)

Organisaation muutos on oletettavasti vahvin osoitus siitä, että muutos on todella tapahtumassa. Organisaatiomuutokset voivat murtaa tehokkaasti ihmisen totunnaisia toimintatapoja, mikä voi olla hyödyksi, jotta uudet työtavat ja rutiinit pystytään toteuttamaan käytännössä. Kun harkitaan yrityksen strategioiden muutoksiin nivoutuvaa johtamiskoulutusta, on lähtökohtana luonnostaan organisaation muutostarve. Koulutuksen on liityttävä tarpeisiin (Karlöf 1998, 189, 197 - 198).

3 YRITYKSEN INFORMAATIOTARPEEN TYYDYTTÄMINEN

Yritysjohdon päätöksenteko perustuu aina informaatioon. Laskentajärjestelmän tehtävänä on tuottaa informaatiota tätä päätöksentekoa varten. (Laitinen 1998, 17.) Jos johdon saama informaatio yrityksen toiminnasta on harhaanjohtavaa tai ristiriitaista, on vaarana, että tehdään virheellisiä liiketoimintapäätöksiä (Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1997, 240). Usein yritysjohdon laskenta- ja informaatiojärjestelmä on sellainen, ettei se mahdollista tehokasta johtamista. Järjestelmä tuottaa informaatiota, mutta sellaista, joka ei tue johtamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa. (Laitinen 1998, 15.) Raportin sisällön tulee vastata sen vastaanottajan informaation tarvetta. Taloudellisen työskentelyn pohjaksi on kyettävä laatimaan yhtenäisiä käsitteitä ja ymmärrettävä kustannusten olemus (Bergstrand 1997, 10).

Seuraavassa kuviossa on havainnollistettuna johdon informaatiojärjestelmän ongelmia:



Kuvio 5. Johdon informaatiojärjestelmän ongelmia (Boyett & Conn 1999)

Operatiivinen johtaminen käyttää hyväksi johdon laskentatoimen tietojärjestelmää. Siihen perustuu myös yrityksen taktinen budjettiohjaus tavoiteasetannan ja toimenpidesuunnittelun osalta. Koska yritysympäristön merkitys korostuu, yritysjohdon raportointiin tulee mukaan runsaasti laskentatoimen ulkopuolista tietoa ja tämän vuoksi yrityksen johtamisen raportointiin tarvitaan lisäksi tietoja muista yrityksen tietojärjestelmistä ja monista ulkopuolisista tietokannoista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 266 – 267.)

Informaatiojärjestelmässä tuotettu tieto yrityksen tapahtumista on saatettava päätöksentekijän tietoon. Raportoinnilla tarkoitetaan tiedon antamista tapahtuneesta tai parhaillaan tapahtuvasta toiminnasta. (Jyrkkiö & Riistama 1999, 244.) Raportin sisällön tulee vastata sen vastaanottajan informaation tarvetta. Samalla hyvä raportointijärjestelmä edellyttää myös hyvää organisaatiota, jossa vastuun ja toimivallan jakaminen on suoritettu ja tiedotettu tarkoituksenmukaisella tavalla (Jyrkkiö & Riistama 1994, 405; Jyrkkiö & Riistama 1999, 245.)

3.1 Laskentajärjestelmän kehittämisen periaatteet

Laskentajärjestelmän kehittämisessä voidaan erottaa suunnittelu-, päätöksenteko-, ja seurantajärjestelmät (Laitinen 1998, 21):

1. *Strategisten tavoitteiden asettaminen.* Laskentajärjestelmän pitää tuottaa informaatiota vaihtoehtoisten kehittämisperiaatteiden ominaisuuksista, jotta yrityksen omistajien päämääriä tukevat strategiset tavoitteet voidaan valita tehokkaasti.
2. *Keskipitkän tähtäyksen suunnittelu.* Laskentajärjestelmän on tuotettava informaatiota vaihtoehtoisten toimenpiteiden ominaisuuksista, jotta ne voidaan valita tehokkaasti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. *Lyhyen tähtäyksen suunnittelu.* Laskentajärjestelmän on tuotettava informaatiota vaihtoehtoisten toimintojen ominaisuuksista, jotta ne voidaan valita tehokkaasti valittujen toimenpiteiden toteuttamiseksi.

= SUUNNITTELU- JA PÄÄTÖKSENTEKOJÄRJESTELMÄ

4. *Laskentajärjestelmän tulosteet.* Laskentajärjestelmän on tuotettava sellaisia tulosteita, jotka tukevat tehokkaasti suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmää.
5. *Tietokannat.* Laskentajärjestelmän on tuotettava ja varastoitava tehokkaasti se informaatio, jonka tulosteiden laatiminen vaatii.
6. *Laskentasäännöt.* Tietokantoihin tallennettavan informaation laskentasääntöjen pitää olla sellaiset, että päätöksentekijät ne ymmärtävät ja hyväksyvät.

7. *Tiedonsyöttöjärjestelmä.* Laskentasääntöjen tarvitsemat tiedot on syötettävä tehokkaasti laskentajärjestelmään.
8. *Tiedonkeruujärjestelmä.* Laskentajärjestelmään syötettävät tiedot on kerättävä mahdollisimman tehokkaasti.
9. *Perustapahtumat.* Niitä perustapahtumia, joista tietoja kerätään, on seurattava riittävällä tarkkuudella ja riittävän lyhyellä aikavälillä.

= SEURANTAJÄRJESTELMÄ (Laitinen 1998, 21.)

3.2 Mittarit ja niille asetettavat ominaisuudet

Mittaamisen kohteista päätettäessä on keskityttävä yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Ne ovat niitä liiketoiminnan alueita, joilla erityisesti on saavutettava korkea suoritustaso, jos halutaan menestyä. (Neilimo & Uusi- Rauva 1999, 286.) Liiketaloudellisin periaattein toimiva yritys tarvitsee monipuolista tietoa tehokkaan strategisen päätöksenteon varmistamiseksi. Tässä tarkastellaan eri näkökulmista päätöksentekoa tukevia mittareita periaatteellisella tasolla seuraavan ajatuksen mukaisesti:

- Millaisia ominaisuuksia kehitettäviltä mittareilta vaaditaan?
- Miten mittarit kytkeytyvät eri organisaatiotasoihin?
- Millaiset mittarit tyydyttävät edellä esitetyt informaatiotarpeet? (Laitinen 1998, 119.)

Mittaustulosten tulee täyttää tietyt ominaisuudet, jotta ne olisivat käyttökelpoisia päätöksenteossa:

Mittarilla pitää olla olennainen merkitys päätöksenteolle. Relevanttius perustuu mittarin sisältämän tiedon arvoon yrityksen päätöksenteossa. Tavallisesti yksittäisessä päätöstilanteessa vain suhteellisen pieni määrä tietoja on päätöksen näkökulmasta relevantteja. Merkityksen syntymiseen vaikuttavat subjektiiviset ja objektiiviset tekijät sekä tilannetekijät. Subjektiivisilla tekijöillä tarkoitetaan sitä, miten päättäjän osaa tai haluaa hyödyntää tiedon arvoa päätöksenteossa.

teossa. Objektiivinen tekijä liittyy siihen, miten tietoa voidaan hyödyntää kyvyistä riippumattomassa päätöksenteossa. Tilannetekijät voidaan jakaa ajallisiin tekijöihin ja ympäristötekijöihin. Tiedon arvo riippuu siitä, koska tieto on käytettävissä tai siitä, missä ympäristössä päätös tehdään. (Laitinen 1998, 121 – 123.)

Tiedon tuottaminen ei saa vaatia liikaa työtä ja kustannuksia sen merkitykseen verrattuna. Tiedon vaatimien uhrausten pitää olla suhteessa sen subjektiiviseen relevanttiuteen. Tiedon kustannusten tiedostaminen ja edullisten tiedonkeruujärjestelmien luominen on yksi keskeisiä laskentajärjestelmän onnistumisen tekijöitä. (Laitinen 1998, 127 – 128.)

Mittarin arvon pitää mitata mittauksen kohdetta riittävän oikeellisesti eli sen pitää mitata juuri tarkoitettua mittauksen kohdetta. Päätöksen arvo on herkkä tiedon oikeellisuudelle ja pienikin virhe voi aiheuttaa suuria arvonmenetyksiä. Tämän tunnistaminen on tärkeää mittareita valittaessa ja laskentajärjestelmää kehitettäessä, ettei oikeellisuuden saavuttaminen vaatisi liian suuria uhrauksia. Joskus virhettä ei poisteta lainkaan, jos tulokset kuitenkin johtavat oikeanlaiseen käyttäytymiseen asetettujen tavoitteiden suhteen. Laskentajärjestelmää rakennettaessa on aina tehtävä perusvalinta sen välillä, kuinka paljon painotetaan virheettömyyttä suhteessa mittareiden käyttäytymisvaikutuksiin. (Laitinen 1998, 129 – 130.)

Mittarin tulee olla riittävän tarkka (reliabiliteetti). Tällä tarkoitetaan, että mittari tuottaa toistetuissa tilanteissa samasta mittauskohteesta tuloksia, joiden hajonta on pieni. Jos mittarin arvon laskemisessa on paljon vaiheita, joista ei ole tarkkoja ohjeita, tuloksiin tulee hajontaa vääjäämättä. Mittaustulosten tarkkuutta voidaan parantaa määrittelemällä mittaussäännöt tarkasti, jolloin ohjeiden epämääräisyydestä johtuvaa hajontaa ei pääse tapahtumaan. Mittauksen tarkkuuteen vaikuttaa myös se, kuinka huolellinen mittaja on. (Laitinen 1998, 131.)

Päätöksentekijän pitää luottaa mittarin arvoon ja käyttää sitä päätöksenteossa. Mittarin arvo jää hyödyttömäksi, jos se ei ole uskottava, ja sitä ei käytetä hyväksi. Uskottavuus voidaan saada ainoastaan siten, että mittarille on kehitetty yksinkertaiset, järkevät ja hyvin ohjeistetut laskentasäännöt. Mittareilla täytyy olla päätöksentekijän luottamus. Hyvää ja uskottavaa mittaria käytetään tehokkaasti, mutta huonoa ja epäuskottavaa ei käytetä. Jos mittarin muut ominaisuudet ovat huonot, mutta se on päätöksentekijän mielestä uskottava, suhtaudutaan liian luottavaisesti heikkotasoiseen mittariin. Jos taas tilanne on päinvastoin: ominaisuudet ovat hyvät, mutta päätöksentekijä ei luota mittariin, tehokas mittari jää hyödyntämättä. (Laitinen 1998, 132–134.)

Yrityksen omistajien tehtävänä on luoda puitteet visiolle ja toiminta-ajatukselle, organisoida sen toteuttaminen ja seurata toteuttamisen tehokkuutta. Heillä täytyy olla toiminta-ajatuksen luomiseksi tietoa siitä, mihin suuntaan tulevaisuuden maailma on kehittymässä. Omistajien täytyy myös tiedostaa omat preferenssinsä voiton kertymisen, riskin ja laadun suhteen, koska ne muodostavat puitteet alemmalle toimintatasolle. Seurantatietona omistajat tarvitsevat vähintään kerran vuodessa raportin siitä, miten tehokkaasti toiminta-ajatusta on toteutettu. (Laitinen 1998, 145 - 146.)

Ylimmän eli strategisen johdon tehtävä on suunnitella yksinkertainen toiminta-ajatus ja yrityksen strategiat toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi. Ylin johto myös delegoi strategian toteuttamisen ja seuraa toteutuksen tehokkuutta. Tätä varten ylin johto tarvitsee laaja-alaista, karkeaa ja pitkälle tulevaisuuteen ulottuvaa yrityksen ja sen ympäristön kattavaa tietoa. Seurantatietona strateginen johto tarvitsee tietoa esimerkiksi puoli-, kolmannes-, tai neljännesvuosittain siitä, kuinka tehokkaasti strategian toimeenpano on toteutunut. Nykyaikainen, strateginen laskentatoimi keskittyy tämän tason päätöksenteon tukemiseen. (Laitinen 1998, 146.) Tyypillisiä ylimmän johdon raportteja ovat mm. tuloslaskelmat ja taseet, yhteenvedot alemmille portaille annettavista raporteista ja rahoitusta koskevat raportit (Riistama & Jyrkkiö 1996, 406).

Keskijohto eli taktinen johto toimii ylimmän johdon alaisuudessa. Sen tehtävänä on suunnitella yrityksen resurssien hankinta ja kohdistaminen eri toiminnoille siten, että strategioiden toimeenpano tapahtuu tehokkaasti. Taktinen johto vastaa pitkävaikutteisten tuotannon- ja palvelusprosessien hankkimisesta ja kohdistamisesta eri toiminnoille, joten se tarvitsee karkeahkoa, koko yritystä koskevaa tietoa, joka ulottuu keskipitkälle tähtäykselle. Seuranta varten keskijohto tarvitsee suhteellisen lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi kuukausittain, tietoa siitä, miten hankitut resurssit riittävät ja miten tehokkaasti ne on kohdistettu eri toiminnoille. (Laitinen 1998, 146 – 147.) Toimintojen johtamiseen tarvittavaa informaatiota ovat esimerkiksi myynnin kehitystä kuvaavat raportit, tuloksen ja tuotannon- ja palvelusprosessien käytön kehitystä kuvaavat raportit ja tiedot myynti- ja valmistuskustannuksista kokonaismäärinä ja yksikköä kohden laskettuina (Jyrkkiö & Riistama 1996, 406).

Alemman, operatiivisen johdon tehtävä on vastata siitä, että toiminnot käyttävät niille kohdistettuja voimavaroja tehokkaasti. Operatiivinen johto vastaa lyhytaikaisten tuotannon- ja palvelusprosessien hankkimisesta yrityksen toimintojen tarpeisiin. Tämä porras tarvitsee suunnittelua varten yksityiskohtaista ja lyhyelle ajanjaksolle suuntautuvaa, toimintoja koskevaa tietoa niiden

tehokkuudesta lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi viikoittain tai kerran kahdessa viikossa. (Laitinen 1998, 147.) Tietoa tarvitaan valmistuspalkoista ja -aineksista, välillisistä kustannuksista ja ylläpitokustannuksista (Jyrkkiö & Riistama 1996, 406).

Suoritusportaaksi nimitetään työntekijöitä ja työnjohtajia, joiden tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa omat tehtävät. Tässä suunnittelussa tarvitaan pikkutarkkaa tehtävätietoa lyhyellä tähtäimellä. Suoritusporras tarvitsee seurantatietoa välittömästi päivittäin ja se koskee toteutuksen tehokkuutta. Seurantatiedon avulla suoritusporras voi kehittää omaa kykyään suorittua tehtävistä. (Laitinen 1998, 147–148.) Työnjohtajille voidaan tuottaa raportteja mm. tehdyistä työtunneista, aineskäytön määristä ja kone- tai työpistekohtaisista ylläpitokustannuksista (Jyrkkiö & Riistama 1996, 406).

Omistajien preferenssit asettavat mittareita strategian valinnalle. Koska omistajat ovat sijoittaneet yritykseen omia varojaan, tulee heidän saada korvaus ottamalleen riskille. Strategisen johtamisen tavoitteena tulee olla yrityksen arvon maksimointi. Tämän vuoksi johdon on tiedettävä, mistä tuoteryhmistä, asiakkaista, liiketoiminta-alueista ja markkina-alueista yrityksen kannattavuus syntyy. (Kallunki & Niemelä 2004, 23.) Yrityksen johdolla on oltava tieto myös omistajien preferensseistä, jotka muodostavat puitteet toiminta-ajatukselle. Tätä varten on kehitettävä mittarit, jotka mittaavat sitä, miten omistajat arvostavat voittojen kertymistä, niihin liittyvää epävarmuutta sekä eri tapoja kerryttää voittoa. Sekä tulevaisuuteen että menneisyyteen perustuvassa seurannassa kannattaa käyttää samaa mallia. Silloin mittarit ovat samoja ja vain ajankohta muuttuu. (Laitinen 1998, 150.)

Uskottavan vision myötä päätös organisaation pitkän aikavälin kehittämisestä on tehty ja uskottavalla visiolla voi olla strategiaprosessissa suuri merkitys. Vision voi myös korvata konkreettisella liikeidealla. (Karlöf 1998, 60, 150.) Vision synnyttäminen lähtee liikkeelle nykytilanteen kartoittamisella. Ensin pyritään saamaan kuva nykyisten asiakkaiden ominaisuuksista suorite/asiakas -matriisin avulla. Matriisin tulee antaa tietoa siitä, mikä on tällä hetkellä kunkin suorite/asiakas -yhdistelmän myynti sekä prosentteina että euroina, yhdistelmän kannattavuus ja kehityssuunta. Tietoa voidaan tiivistää tunnusluvuiksi määrittelemällä hintataso, voittomarginaali ja pääoman tuottoprosentti. Nykytilannetta kartoitetaan myös SWOT-analyysillä, jossa pyritään selvittämään yrityksen tulevaisuutta edellisen vaiheen ja muiden tietojen perusteella. Vision pohjaksi pyritään selvittämään, missä toiminnoissa yritys on erityisen heikko tai vahva suhteessa kilpailijoihin. (Laitinen 1998, 160 - 162.)

Vision synnyttämisen toinen vaihe on strategisten perusvaihtoehtojen valinta. Tämä valinta sisältää kolme osaa, joista ensimmäinen liittyy kustannustehokkuus- /erilaistamis- matriisiin. Tässä tarvitaan karkeita, pitkälle meneviä ennusteita siitä, mitkä ovat matriisin kolmen vaihtoehdon, kustannustehokkuuden, erilaistamisen tai molempien samanaikaisesti, taloudelliset seuraukset. (Laitinen 1998, 166.)

Tähän päästyä seuraava vaihe on kasvu/riski -matriisin muodostaminen. Tässä tarkennetaan edellisen vaiheen ennusteita ottamalla mukaan laskelmiin neljä asiakas/suorite -yhdistelmää: vanhat/uudet suoritteet ja entiset/uudet asiakkaat. Tämän matriisin tietojen saamiseksi tehdään neljä erilaista karkeaa pitkän tähtäyksen laskelmaa, millaisiksi edellisen kohdan mittarit tarkentuvat, kun analyysia tarkennetaan suoritteiden ja asiakkaiden jaottelun mukaisesti. (Laitinen 1998, 167.)

Toiseksi strategisessa reittivalinnassa tehdään yhteistyö- / kilpailija – analyysi, jossa arvioidaan mahdollisten yhteistyöyritysten ja kilpailijoiden toimintaa. Tässä selvitetään yhteistyökumppaneiden luotettavuus ja tehokkuus sekä kilpailijoiden hyökkäävyys ja tehokkuus. (Laitinen 1998, 167 – 168.)

Suoritekohtaisten strategioiden luomista ja vertaamista varten luodut mittarit osoittavat ne tekijät, joiden avulla voidaan saada riittävä käsitys toiminnan laadun, voiton kertymisen ja siihen liittyvän riskin määrittämiseksi. Näiden johdettujen mittareiden avulla voidaan sitten arvioida yrityksen omistajien esittämien preferenssien täyttymisen astetta. Toiminnan laatua voidaan arvioida sanallisella kuvauksella sekä tarvittaessa käyttämällä yksinkertaista jätysasteikkoa sen havainnollistamisessa, kuinka hyvin nämä preferenssit täyttyvät. Voiton kertymisnopeuteen vaikuttavat mittarit ovat määrällisiä ja liittyvät suoritteen valmiusasteeseen, sen kehitystoiminnan onnistumiseen ja markkinointikeinojen ominaisuuksiin. Voittoon liittyvään riskiin vaikuttavat mittarit liittyvät sekä kysynnän että tarjonnan ominaisuuksien arvioimiseen. (Laitinen 1998, 175, 177.)

Yksittäisten strategioiden tuoman rahoitustarpeen lisäksi yrityksen on arvioitava pitkän tähtäimen maksuvalmiutta koko yrityksen tasolla. Maksuvalmius syntyy tulorahoituksen ja käytettävissä olevan ulkoisen rahoituksen perusteella. Tulorahoitusta hallitaan kannattavuuden ja kasvun avulla. Kannattavuuden hyvä mittari on sijoitetun pääoman tuottoprosentti, joka lasketaan karkeasti jakamalla yrityksen voitto ennen voitonjaon vähentämistä esimerkiksi ajanjakson alun taseen loppusummalla. Tälle mittarille on hyvä arvioida todennäköinen, optimis-

tinen ja pessimistinen vuotuinen kehitys. Samanlaiset arviot tehdään myös kasvulle, jota voidaan mitata liikevaihdon ja taseen loppusumman vuotuisella kasvulla. Kolmas mittari on nettokassavirta, joka lasketaan vähentämällä kassa- tai suoriteperusteisista tuloista vastaavat menot ja voitonjako. (Laitinen 1998, 192.)

Valitun strategian onnistuneessa toteuttamisessa tarvitaan johtamisen mittareita. Nämä mittarit on jaettu neljään ryhmään: johtamisen painopisteiden valinta, johtamisen tehokkuuden arviointi, tehokkaan johtamistavan ja -tyylin valinta ja johtamisen tavoitteiden asettaminen. Johtamisen *painopisteiden* valinnassa on ainoastaan yksi mittari, joka mittaa toimintojen tuottamaa lisäarvoa asiakkaille. Mittarin määrittäminen edellyttää, että yritys on eritellyt omat toimintansa ja arvioinut niiden merkitystä asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Johtamisen *tehokkuuden* arviointi on tärkeä jatkuvan valvonnan kohde koko strategian suorittamisen ajan. Se sisältää kolme mittaria: yhteisen tavoitteen sisäistämisen aste organisaatiossa, motivaatio pyrkiä kohti tätä tavoitetta ja tehtävien asettamisen ja sille asetettujen tavoitteiden vastaavuus. *Johtamistavan ja -tyylin* valinta perustuu tehtävien ja työntekijöiden luonteeseen. Sille on kaksi mittaria, joista ensimmäinen mittaa tehtävien jäsentyneisyysastetta. Toinen mittari mittaa taas työntekijöiden kehittyneisyysastetta, jolla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja halua toimia tehtävissä itsenäisesti ja kehittää näitä tehtäviä entistä tehokkaammin. (Laitinen 1998, 197 – 200.)

3.3 Mittaus ja seuranta

Kullekin toimenpiteelle on asetettava suoritustavoitteita eli mittareita. Mittareiden tulee vastata kysymykseen, milloin toimenpide on suoritettu hyvin. Toisin sanoen suoritustavoitteet ovat hierarkkisesti seuraavan tason tavoitteita ja mittareilla varmistetaan toimenpiteiden oikea hyvyystaso. Aikamittarit ovat tavallisia, mutta myös muita mittareita on pystyttävä käyttämään. Yhtä toimenpidettä kohden voi esiintyä useampia mittareita. On varottava sekoittamasta toisiinsa tulos- ja suoritustavoitteita. Tulostavoite vastaa kysymykseen, milloin keskeinen strategia on hyvin suoritettu ja suoritustavoite puolestaan, milloin toimenpide on hyvin suoritettu. (Kamensky 2001, 260.)

Suoritusten mittausjärjestelmän laadinnassa on tarpeen noudattaa seuraavia periaatteita:

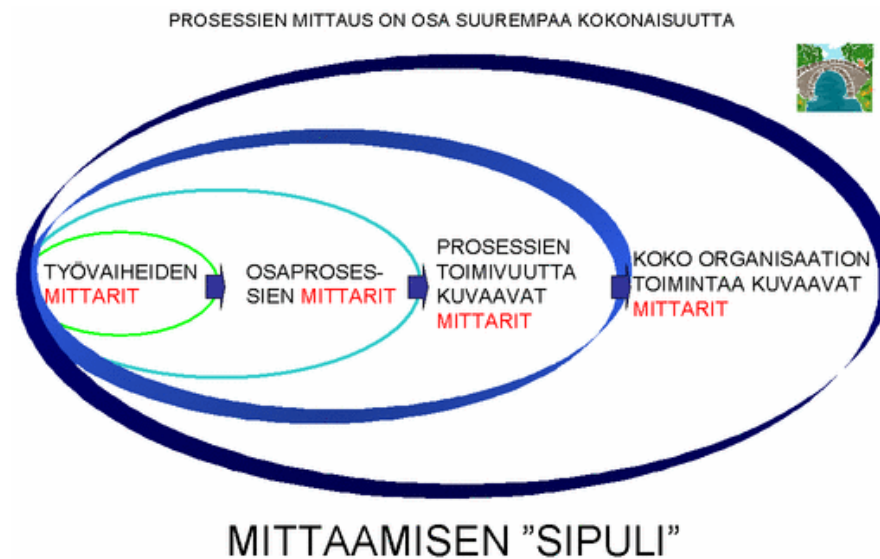
- A. Mittarit on kytkettävä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

- B. Mittareiden on muokattava asenteita siten, että jatkuvaa parantamista pidetään selvänä.
- C. Mittareita on verrattava hyviin esikuviin ja kilpailijoihin, esimerkiksi käyttämällä benchmarkingia.
- D. Prosessinäkemyksen mukaisesti työvirtojen tarkastelua käytetään lähtökohtana valittaessa oikeita liityntäkohtia palvelujen vastaanottajiin.
- E. Yksikkökohtaiset mittarit eivät saa olla koskaan tärkeämpiä kuin koko liiketoimintaa koskevat mittarit. On kannustettava henkilöstöä tekemään tiimityötä yli rajojen.
- F. Mittausjärjestelmässä on otettava huomioon suoritusten laatu, toimitusten täsmällisyys sekä prosessien läpimenoajat ja niissä esiintyvä tuhlauk.
- G. Asiakkaiden näkökulma on otettava järjestelmällisesti mukaan laadun ja toimitusten täsmällisyyden mittauksessa.
- H. Mittausjärjestelmän tulee houkutella organisaatiota läpimenoaikojen lyhentämiseen.
- I. Raportointirutiinien on oltava yksinkertaisia ja asiallisia, ja kaikkien on kyettävä ymmärtämään ne ja käyttämään toiminnan kehittämiseksi.
- J. Palkitsemisjärjestelmät on kytkettävä mittareihin. (Karlöf 1998, 203.)

Suoritusten mittausta varten laaditaan toimintakartta, jossa lähdetään liikkeelle toiminnan tai sen osien eri virtoja tai prosesseja kuvaavasta luonnoksesta. Karttaan sisältyy periaatteessa kolmenlaisia osia:

- A. *Toimittaja*: yksikkö jakelee tuotetta tai toimittaa sen.
- B. *Vastaanottaja*: yksikkö käyttää saamaansa toimitusta jatkojalostukseen tai toimittaa sen edelleen asiakkaalle.
- C. *Toimitus*: palvelut tai tavarat ovat virran tuotoksia. (Karlöf 1998, 204.)

Prosessien mittaus on osa suurempaa, koko yrityksen toimintaa kuvaavaa kokonaisuutta:



Kuvio 6. Mittaamisen sipuli (Qualitas Fennica Oy 2005.)

Toimintakartan analysoinnissa on kyettävä erottamaan liiketoiminta- ja tukiprosessit ja kuvaamaan niiden välistä vuorovaikutusta. Paitsi että kartta antaa perustan analysointityölle, sillä saavutetaan myös seuraavanlaisia hyötyjä:

- A. *Yhtenäinen kuvaustapa:* Kartta helpottaa yritysjohton viestintää organisaation alemmille tasoille, koska se esittää selkeän kuvauksen siitä, kuinka prosessit todellisuudessa toimivat ja kuinka niitä ohjataan.
- B. *Lähtökohdana asiakkaat:* Kartta antaa kuvan siitä, millä tavalla ulkopuoliset asiakkaat, sekä jakelijat että loppukäyttäjät, tarkastelevat toimintaa.
- C. *Tukifunktioiden asema:* Kartta kuvaa toiminnan tukitoimintojen – joita voidaan kutsua back office -toiminnoiksi – osuutta kokonaisuudesta ja ilmaisee, millä tavalla ne tukevat liiketoimintaprosesseja.
- D. *Perustiedot tietohallintoa varten:* Kartta antaa kokonaiskuvan tietojärjestelmien kehittämistä varten.
- E. *Prosessien ohjaus:* Laatimalla kartan yritysjohto saa tietoperustan, jonka nojalla toimintaa voidaan ohjata. Virtojen ja prosessien selkeys mahdollistaa sääntöjen, menettelytapojen ja ohjeiden laatimisen toiminnan ohjausta varten.

- F. *Mittaus*: Liiketoimintakartta auttaa myös oikeiden ja asiaankuuluvien mittareiden määrittämisessä sekä koko toimintaa että sen osia varten. (Karlöf 1998, 205.)

Kaikkien yritysten olemassaolon oikeutus lähtee niiden kyvystä tyydyttää joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita, jota mitataan *asiakkaan saamalla arvolla*. Tarpeiden tyydyttäminen edellyttää aina tiettyä resurssien ja osaamisen käyttöä. Kysyntä ja tarjonta kohtaavat lähes poikkeuksetta jonkinasteisessa kilpailutilanteessa. Yrityksen kilpailustrategioiden ydinsana on kilpailuetu. Miten saavutetaan tai ylläpidetään ja edelleen vahvistetaan kilpailuetuja? Miten poistetaan, lievennetään tai täysin vältetään kilpailuhaittoja? Todellisia kilpailuetuja voivat olla vain ne tekijät, jotka ovat asiakkaiden kokemia arvoja ja hyötyjä. Asiakas vertaa arvoja ja hyötyjä muihin vaihtoehtoihinsa. (Kamensky 2001, 198 – 199.)

Asiakkaan saamaa arvoa ilmaisevien mittareiden suunnittelussa voi käyttää tukena seuraavia apukeinoja:

1. laatuprofiili
2. suhteellinen hintaprofiili
3. asiakkaan saamaa arvoa kuvaava kaavio
4. voitettut ja menetetyt kaupat
5. asiakkaan saama arvo pääkilpailijaan verrattuna
6. merkittävät tapahtumat
7. vastuukaavio
8. uusintaostotiheys
9. asiakasuskollisuus
10. jälkimarkkinat. (Karlöf 1998, 212 - 213.)

Strategiatyössä *tuottavuuden mittarina* käytetään usein tunnuslukua jalostusarvo per työntekijä, kun halutaan verrata eri liiketoimintayksiköitä toisiinsa. Työntekijäkohtainen jalostusarvo saadaan jakamalla jalostusarvo työntekijöiden tai työtuntien määrällä. Näin saadaan mittalu-

ku, joka kertoo kunkin työntekijän aikaansaaman jalostusarvon eli arvonlisän. (Karlöf 1999, 241.)

Tuottavuusasioiden hoidossa parhaiten menestyvillä yrityksillä on yhteneviä piirteitä:

- A. samanaikainen laadun, kustannusten ja tuotekehitysnopeuden parantaminen
- B. jatkuva benchmarking
- C. läheiset suhteet asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin
- D. suuri osa työstä ylittää funktioiden rajat ja organisaatio on matala
- E. jatkuva osaamisen kehittämisen oppiminen. (Karlöf 1998, 217.)

Uudet suoritustenmittausjärjestelmät perustuvat kolmen tärkeän edellytyksen varaan:

1. Operatiivinen toiminta on kytkettävä suoraan strategioihin johtamalla tuotekehitystä, markkinoiden kehitystä ja taloutta koskevista mittareista operatiiviset tavoitteet jokaiselle liiketoimintajärjestelmälle, kuten tuotekehitykselle, toimitusjärjestelmälle tai markkinoinnille. Nämä kytkennät on tehtävä jokaisen yksión tai osaston tasolla.
2. Taloudellisia ja muita tietoja on yhdistettävä niin, että niistä on johtajalle käytännöllistä hyötyä prosessien parantamisessa. Asiakkaan saamaa arvoa, toimituskykyä, läpimenoaikoja, hävikkiä yms. kuvaavia tunnuslukuja on arvioitava kustannukset huomioiden ottaen.
3. Kaikkia toimintoja on tarkasteltava ulkopuolelta eli on lähdettävä liikkeelle asiakkaiden tarpeista ja päädyttävä tukiprosesseihin. (Karlöf 1998, 217.)

Asiakkaan saaman arvon ja tuottavuuden ohella on useita muita strategisia mittausalueita, joita on hyvä käyttää sekä koko toiminnan että sen osien mittaamisessa.

- *Markkina-asema* – oma ja kilpailijoiden – sisältää tärkeitä tekijöitä, kuten markkinaosuuden, suhteellisen markkinaosuuden, markkinaosuuksissa ajan myötä tapahtuvan kehityksen sekä tuotemerkin levinneisyyden ja siihen liittyvän latauksen.
- *Asiakkaan saama arvo* on ostajan käsitys laadun ja hinnan välisestä suhteesta.

- *Tuottavuus* ilmaistaan lähes aina kustannusten ja jonkin muun tekijän suhteena, mutta sen mittareina voi käyttää myös läpimenoaikaa ja tuhlausta. Joskus on asianmukaista käyttää tuottavuuden ja jalostusarvon välistä suhdetta, jolloin on mahdollista tehdä toimialojen välisiä vertailuja.
- *Kannattavuutta* seurataan ajan mittaan ja sitä verrataan kilpailijoiden kannattavuuteen. Mittauksen kohteena ovat katteet ja pääoman tuotto.
- *Kasvu* on useimmiten kannattavuuden vastakohta.
- *Uudistuminen* merkitsee liiketoiminnan kehittämistä uusien tuotteiden ja palveluiden, jakelukanavien, markkinointimenetelmien tai muunlaisen uudistumisen muodossa.
- *Henkilöstöllä* on ratkaiseva merkitys strategian toteutumisen onnistumisessa.
- *Rahatalouden* alalta on tietysti edelleen aiheellista mitata esimerkiksi pääomaraken-
ta, vakavaraisuutta, maksukykyä, pääomien sitoutumista vaihto-omaisuuteen, tavara-
varastoja, ostovelkoja ja myyntisaamisia.
- *Kriittisiä menestystekijöitä* ovat ne erityistekijät, jotka saavat aikaan menestystä jollain
toimialalla ja jossain kilpailutilanteessa. (Karlöf 1998, 218 – 219.)

3.4 Yrityksen laskentatoimi

”Operatiivisella laskentatoimella tarkoitetaan kaikkea sitä laskentatoimintaa, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen tai muun talousyksikön taloutta koskevaa arvo- ja määräluvuin ilmaistua informaatiota operatiivisen johdon käyttöön sekä siirtää sitä päätöksentekijäin välillä.” (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 16). Operatiivista laskentatoimintaa kutsutaan myös sisäiseksi laskentatoimeksi tai johdon laskentatoimeksi. Johdon laskentatoimi on nimenä onnistunut, koska se on nimensä mukaisesti yritysjohtoon päätöksentekoa avustavaa laskentaa. Laskentatoimen tuottamaa tietoa käytetään mm. määriteltäessä yrityksen strategista kilpailuetua, pohdittaessa eri palkkausmallien etuja tai haittoja tai arvioitaessa yritystoiminnan hyötyjä yrityksen omistajille. Sen onnistumista voidaan mitata tehokkuudella, jolla se auttaa yrityksen operatiivista johtoa toiminnan suuntaviivojen määrittelyssä ja seurannassa. (Jyrkkiö & Riistama 1999, 43.)

Johdon suunnittelun avustamiseksi johdon laskentatoimi laatii vaihtoehtolaskelmia, tavoite- ja tarkkailulaskelmia ja informointilaskelmia. *Vaihtoehtolaskelmien* tarkoitus on tukea päätöksentekoa eri vaihtoehtojen välillä. Niitä voivat olla esimerkiksi tuotantoa koskevat vaihtoehtolaskelmat, joiden perusteella saatetaan ratkaista valmistusohjelmaan otettavat tai poistettavat tuotteet. Hinnointilaskelmien perusteella ratkaistaan hinnan asettamista koskevia kysymyksiä. Investointilaskelmat koskevat kaikkea sellaista rahan käyttöä, jonka odotetaan kerryttävän tuloa kauan. *Tavoitelaskelmien* perusteella valituille vaihtoehdoille asetetaan toimeenpanoa ohjaava tavoite, joka toimii myös tarkkailun perustana. Tavallisimpia tavoitelaskelmia ovat esimerkiksi budjetit. Tavoitelaskelmasta tulee *tarkkailulaskelma*, kun siihen merkitään tavoitelukujen rinnalle toteutuneet luvut ja syntyneet poikkeamat. Useimmiten tarkkailun kohteina ovat kannattavuus ja maksuvalmius. *Informointilaskelmista* osa on yrityksen sisäistä, osa yrityksen ulkopuolelle suuntautuvaa informaatiota. Toiminnan johtaminen edellyttää sisäistä informaatiota johdon ja henkilöstön välillä. Yksi sisäisen informaation muoto on tavoite- ja tarkkailulaskelmat, kuten esimerkiksi budjetti. Ulkopuolelle suunnattua informaatiota ovat tavallisimmin tilinpäätös, osakeantiesitteet ja osavuosikatsaukset. (Vehmanen & Koskinen 1998, 30 - 31.)

Palveluyrityksen toiminnan kannattavuuden ratkaisee se, että yritys saa riittävästi asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä yrityksen myymien palvelujen laatuun ja hintaan. Siksi kannattavuutta on analysoitava asiakkaittain ja asiakasryhmittäin sekä toisaalta suoritteittain. (Jyrkkiö & Riis-tama 1994, 79 - 80.) Laskentatoimen tulee pystyä tukemaan liiketoiminnan kehittämistä mit-taamalla yrityksen prosessien suoritustasoa, motivoimalla ihmisiä jatkuvasti parempiin suori-tuksiin ja osoittamalla tärkeitä muutostarpeita ja arvioimalla niiden toteuttamisvaihtoehtoja. Siten laskentatoimi on paljon laajempaa toimintaa kuin mitä taloushallintotoiminto tarkoittaa. Laskentatoimen pitää myös kyetä ottamaan huomioon yksilö. (Järvenpää ym. 2001, 80.)

Kustannuslaskennan kehittämiseen liittyy läheisesti prosessien johtaminen. Japanista on pe-räisin *jatkuvan parantamisen laskenta* (*kaizen costing*), joka suppeasti määriteltynä tarkoittaa me-netelmää, jolla pyritään saavuttamaan tuotteelle tavoitekustannuslaskennan asettamat kus-tannustavoitteet tuotantoa vähitellen ja jatkuvasti parantamalla. Laajempaan käsitteenä se tarkoittaa prosessin jatkuvan parantamisen tukena toimivaa kustannuslaskentaa. Se tarkoittaa valmistusprosessin tehokkuuden parantamista, mutta voi pitää sisällään myös muita, esim. laatuun liittyviä osa-alueita. Kyse ei ole pyrkimyksestä entistä tarkempaan kustannusten las-kentaan vaan motivoimaan jatkuvasti kustannusten alentamisiin. Kaizen costingia voidaan laajentaa ottamalla raportteihin mukaan tiimien kustannusten lisäksi laatu, aika ja tulos. Nä-

mä ovat hyviä välineitä toiminnan kehittämiseksi, koska näin saadaan konkreettisia mittareita itse prosessista. (Järvenpää ym. 2001, 81–83.)

Laskelmia laadittaessa joudutaan ratkaisemaan seuraavia operatiivisen laskentatoimen perusongelmia:

- Laajuusongelma: mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmaan on otettava riittävien perusteiden saamiseksi päätöksenteolle?
- Mittausongelma: millä tavalla tuotannon tekijän tai suoritteiden määrää mitataan?
- Arvostusongelma: millä tavalla yksikköhinta määritellään?
- Kohdistamisongelma: miten yrityksen yhteiset kustannukset kohdistetaan eri toimintoihin?
- Jaksotusongelma: miten usealle eri jaksolle kohdistuvat kustannukset jaetaan eri jaksoille? (Jyrkkiö & Riistama 1994, 55–56.)

3.5 Toimintolaskenta

Perinteisessä laskennassa välittömät aineet ja välitön työ kohdistetaan suoraan laskentakohteille ilman välivaiheita aiheuttamisperiaatteen mukaan. Siinä yleensä jätetään yleiskustannukset kohdistamatta tai silloin, kun ne kohdistetaan, se tapahtuu epäsuorasti vähintään yhden välivaiheen kautta käyttäen kohdistimena volyymista riippuvaa perustetta kuten esimerkiksi välittömiä työtunteja. (Vehmanen & Koskinen 1998, 125 – 126.)

Toimintolaskennan perusajatus on, että erilaiset toiminnot kuluttavat voimavaroja eli saavat aikaan kustannuksia, kun taas tuotteet ja palvelut kuluttavat toimintoja. Kun yrityksestä tilataan tuote, se käynnistää toimintoketjun, jonka suorittamisesta aiheutuu yritykselle kustannuksia. Toimintolaskenta kuvaa, kuinka tuote tai palvelu syntyy useamman osaston ja henkilön toiminnan tuloksena ja siksi kustannuksiakin on tarkasteltava toiminnoittain eikä osastoittain. (Lumijärvi 1887, 22.)

Toimintolaskennassa keskitytään toimintoanalyysin perusteella kartoitettuihin toimintoihin yrityksen resurssien käyttäjinä ja kustannusten aiheuttajina resurssien todellisen käytön perus-

teella (Järvenpää 2001, 85). Toimintolaskennassa on oleellista, että kustannukset nimenomaan kohdistetaan eikä jaeta tai jyvitetä laskentakohteille. Lähtökohtana on, että kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti ja kun yrityksen prosessit ja niiden väliset riippuvuudet ovat tiedossa, voidaan saada aikaan merkittäviä tehokkuuden lisäyksiä ja kustannussäästöjä liiketoimintaprosesseja muuttamalla. Tiukasti rajattuna kaikki sellaiset toiminnot, jotka eivät tuo lisäarvoa asiakkaalle, ovat turhia ja ne tulisi poistaa. (Alhola 1998, 43; Lumijärvi 1997, 37.)

Toimintolaskennan teoria perustuu seuraaviin seikkoihin:

1. Organisaatiota voidaan tarkastella ja johtaa sen todellisen tekemisen ja erilaisten riippuvuuksien pohjalta muodostettujen toimintojen avulla.
2. Toiminnot kuluttavat organisaation resursseja ja tuotteet ja asiakkaat toimintoja.
3. Volyymisidonnaisten kustannuskohdistimien perusteella ei voi kohdistaa tarkasti kaikkia välillisiä kustannuksia, koska kustannusten sitoutunut määrä ei todellisuudessa riipu lineaarisesti volyymista.
4. Kustannukset voidaan jaotella karkealla tasolla:
 - a. yksikkötason kustannukset, jotka riippuvat volyymista
 - b. erätason kustannukset, jotka riippuvat valmistettavien, ostettavien tai myytävien tuotteiden määrästä, ei volyymista
 - c. tuotetason kustannukset, jotka riippuvat tuotevalikoimasta ja siinä tapahtuvista muutoksista
 - d. yritystason kustannukset, jotka muodostuvat koko yritystä palvelevista toiminnoista kuten esim. tekninen tuki.
5. Toimintolaskenta paljastaa käyttämättömän kapasiteetin yrityksessä.
6. Toimintolaskenta on arvoketjuajattelun ja prosessijohtamisen käytännön työväline. (Järvenpää ym. 2001, 89 - 90.)

Toimintolaskennan keskeisenä roolina on mittareiden tuottaminen prosessien tehostamiseksi osana jatkuvaa kehittämistä, prosessien uudelleensuunnittelua tai laatujohtamista. Se voi

myös tuottaa mittareita sovellettavaan tulokorttiin. Toimintolaskennan hyötyjä ovat olleet mm. parantuneen tuotekustannustiedon vaikutus hinnoitteluun ja tuotevalikoimaan sekä mahdollisuus asiakas-, asiakasryhmä- tai jakelukanavakohtaisiin kannattavuusanalyyseihin, jolloin yritys voi keskittyä kannattavampiin asiakkaisiin tai kehittää asiakassuhteita kannattavammalle pohjalle. Suurin hyöty on huomion suuntaamisessa uusiin asioihin, ei niinkään kustannuslaskentatiedon parantaminen. Toimintolaskennan avulla voidaan selvittää tarkasti prosessien kustannukset ja niiden kehittyminen hierarkian eri tasoilla. Prosesseja voidaan verrata keskenään, yli ajan tai sisaryritysten kustannuksiin. (Järvenpää ym. 2001, 90–91, 95, 100.)

4 MYYNIN RAPORTOINTI SMART CONTACT OY: SSÄ

Smart Contact Oy on Suomen suurin yhteyskeskuspalvelujen tuottaja. Yritys tarjoaa asiakkailleen monikanavaisia inbound -palveluja (= asiakkaan yhteydenotto, jolloin palvelua tarjoava yritys vastaanottaa ja käsittelee puhelut) ja outbound -palveluja (= toimeksiannon pohjalta otetaan yhteyttä asiakkaaseen, potentiaaliseen asiakkaaseen tai muuhun kohderyhmään). Palveluja tarjotaan sekä B2C (= yritys tarjoaa tuotteita tai palveluja loppukäyttäjille) että B2B (= tuotteet ja palvelut siirtyvät yritysten välillä) sektoreille. Palveluihin kuuluvat mm. kuluttajatuotteiden markkinointi ja myynti, asiakassuhteiden hoito, asiakas- ja asiakastukipalvelut, kauppakeskus- ja messupromootiot, varaushpalvelut ja asiakaskartoitukset. Konserniin kuuluvat Smart Contact Oy, Smart Sales Oy ja CR-Keskus Oy. CR-Keskus Oy sai vuonna 2002 työhallinnon Vuoden Hyvä Työnantaja -palkinnon. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä mutta sen lisäksi Smart Contact Oy toimii noin kymmenessä yksikössä eri puolilla Suomea. Yksiköissä työntekijät on jaettu 10 – 12 henkilön tiimeihin, joiden työtä ohjaa ja valmentaa team leader. Tiimivastaavien esimies on yksikön päällikkö, joka vastaa oman yksikönsä toiminnasta ja tuloksesta.

Smart Contact on ns. myyvä yhteyskeskus, mikä tarkoittaa, että jokaisella asiakaskontaktilla pyritään kasvattamaan asiakasyrityksen myyntiä ja tuottamaan näin lisäarvoa asiakkaille. Yrityksessä on käytössä johtamisen mallit, joilla edistetään tuottavuuden paranemista. Jokaisen myyjän, tiimin ja yksikön tuloksia seurataan ja raportoidaan tunti-, viikko- ja kuukausitasolla kaikissa projekteissa. Työtyytyväisyys ja motivaatio ovat tärkeitä hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Näitä pidetään yllä palkitsemisella, joka on kytketty eri mittareihin projektista riippuen. Lähiesimies – tiimivastaava – seuraa jokaisen myyjän työskentelyä tuntitasolla. Tärkeimmät mittarit ovat kontaktit / tunti, tulos / tunti, pull - % (= kontaktit / tulos) ja pisteet /tunti (= toimeksiannosta määritelty korvaus myyntineuvottelijalle). Palkkaus on tärkeä tekijä henkilöstön työtyytyväisyyden ylläpitämisessä. Myös se on osittain kytketty mittareihin. Pohjapalkan lisäksi myyjä ansaitsee provisiota. Provisiota kerryttävät projekteittain määritellyt työtehtävät, jotka on pisteytetty. Pisteet muutetaan euroiksi ennalta määritellyn provisioprosentti-taulukon mukaisesti. Provisioprosentti kasvaa progressiivisesti.

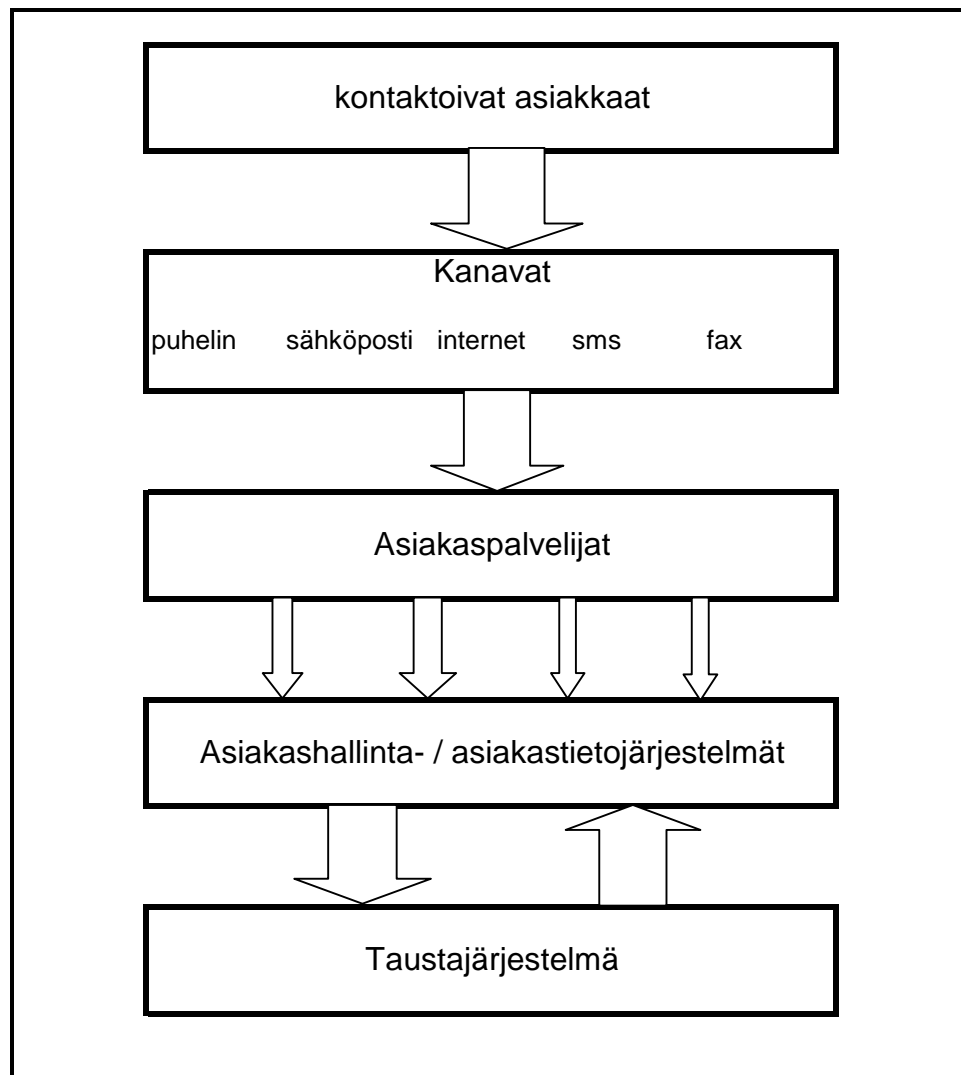
Strategian toimeenpanoon kytkeytyy läheisesti arviointi ja seuranta. Jos seuranta ei ole tai jos se on satunnaista, strategialla ei ole suurta vaikutusta yrityksen toiminnan tuloksen päivittäiseen seurantaan. Sen vuoksi Smart Contact Oy:ssä raportointi ja mittareiden luominen

toiminnalle on nähty yrityksen kannalta tärkeäksi toiminnoksi. Tulostavoitteet ja niitä koskevat mittarit helpottavat toiminnan johtamista. Jos tavoitteita ei ole asetettu, esimiehen on vaikea johtaa alaistaan ja alaisen on vaikea ymmärtää hänelle annettua palautetta. Smart Contact Oy:ssä toiminnan ja myös raportoinnin taustalla on Balanced Scorecardin päälinjat. Tasapainotettu mittaristo on viety organisaation jokaiselle tasolle. Toiminnalle asetetaan tavoitteet, tehdään ne konkreettisiksi ja jalkautetaan ne käytäntöön. Tällä hahmotetaan haluttu tulevaisuuden tila ja kokonaisuus. Tulokset syntyvät, kun toimintaa mitataan, sen perusteella annetaan palautetta ja tätä kautta saadaan organisaatio ymmärtämään, mistä on kyse ja saadaan sitoutumaan toimintaan. Toiminta on läheistä sukua myös kaizen costingille. Tuotantoprosessia pyritään koko ajan kehittämään tehokkaammaksi ja tätä kautta alentamaan kustannuksia.

Yhteyskeskus tai contact center on uusi toimintamalli asiakasyhteyksien hoitamiseen. Yhteyskeskuksesta hoidetaan eri kanavien kautta tulleet asiakaskontaktit ja niistä otetaan yhteyttä asiakkaisiin eri kanavien kautta. Pääkanava on puhelin, mutta kasvavia kanavia ovat varsinkin sähköposti ja internet. Yhteyskeskus voi sijaita missä paikkakunnalla tahansa ja siten mahdollistaa kustannustehokkaan toiminnan. Monikanavainen contact center on keskeinen osa sitä käyttävän yrityksen liiketoimintaa ja yrityksen liiketoiminnan kriittisiä prosesseja. Se voi olla keskeinen strateginen elementti, jos asiakasrajapinta ja asiakaspalvelun laatu ovat organisaation toiminnalle tärkeitä. Yhteyskeskus on tärkeä lenkki yrityksen asiakassuhteen hallinnassa.

Yhteyskeskus käsittelee jatkuvasti suuria määriä yhteyksikontakteja, joista suurin osa on hyvin rutiininomaisia. Tehokkaan toiminnan pohjana ovat sujuvat ja dokumentoidut prosessit ja niitä tukeva tekniikka, jotta toiminta olisi tehokasta ja toimintamallit samat kaikilla paikkakunnilla. Contact centerin kriittinen menestystekijä on sen henkilöstö sekä valmentajuuteen painottuva johtaminen. Työ on tavoitteellista, mitattua ja seurattua. Henkilöstölle asetetaan sekä määrällisiä tavoitteita, laadullisia tavoitteita että tulostavoitteita. Tavoitteellinen ja mitattu työ edellyttää valmentavaa esimiestyötä, jossa palautteen anto, kannustaminen ja lähellä olominen on tärkeää. Esimiestyön pohjaksi tarvitaan jatkuvaa seuranta tuloksista.

Yhteyskeskuksen toiminnan kehys voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



Kuvio 7. Contact Centerin keskeiset osa-alueet

Tämän työn tekijän työtehtävät taloushallinnossa liittyvät pääasiassa Smart Contact Oy:n raportointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata myynnin raportointiprosessi ja laatia kehittämissuunnitelma raportoinnille. Opinnäytetyö tulee palvelemaan oman työn kehittämistä tulevaisuudessa. Nimellisesti raportointia yrityksessä tekee tällä hetkellä kaksi henkilöä, toinen Helsingissä, toinen Kajaanissa, muiden tehtävien ohella. Käytännössä raportteja tuotetaan lähes jokaisella organisaation tasolla. Tarkoituksena on, että jatkossa raportoinnin hoitaa yksi henkilö keskitetysti, jolloin raportointiin liittyvä tietojen ja sopimusten hallinnointi olisi yhdessä paikassa ja organisaation muita resursseja saadaan vapautettua varsinaiseen työhön.

4.1 Raportointi yksiköissä

Myynnin raportointitietojen lähtökohtana on yksittäisen myyntineuvottelijan päivittäin työpäivän päätteeksi täyttämä sähköinen, Excel -taulukkolaskentaohjelmalla rakennettu tuntikortti. Raportointipohjassa on oma välilehtensä perustiedoille, joihin merkitään yksikkö, myyjän nimi, päivämäärä, työn alkamis- ja päättymisaika ja eritellään tunnit, jolloin on tehty jotain muuta kuin normaalia myyntityötä, esimerkiksi koulutus-, esimies-, assistentti- ja sairaustunnit:

versio 2.60

Nimi Sukunimi Etunimi (Muotoa Sukunimi Etunimi)

Yksikkö CR KAJ

Myyjä tunnus 1234 (nelinumeroinen myyjätunnuksesi)

Päivämäärä Tänään on 5.5.2007

Alko klo
 Päättyi klo
 Lounas tuntia

Huom! 6 tuntia tai alle tekevät eivät merkitse lounasta

Sairaspoissaolo tuntia
 Muu palkaton poissaolo tuntia
 Koulutus tuntia
 Esimiestunnit tuntia
 Assistenttittunnit tuntia
 Muut tunnit tuntia

Työaika yht. **0:00** tuntia

PIKAOHJE

1. Kirjoita oma nimesi ensimmäiselle riville muodossa Sukunimi Etunimi
2. Valitse alavetovalikosta oma yksikkösi
3. Valitse työpäivän alkamis- ja päättymisaika sekä lounaan kesto
4. Merkitse lisäksi mahdolliset poissaolot sekä koulutus-, esimies-, assistentti- ja muut tunnit
5. Merkitse omat kontakti- ja kauppatiedot jokaisen projektin osalta omille välilehdilleen

Kuvio 8. Malli myyjän raportointipohjan perustietovälilehdestä

Samassa Excel-tiedostossa on omat välilehtensä jokaiselle projektille. Näihin merkitään projektiin käytetty tuntimäärä, päivän aikana tehdyt yhteydenotot (kontaktit), tehty tulos, saadut pisteet ja mahdolliset asiakastiedot. Asiakastietoja kerätään omaa seuranta- ja tarkistuksia varten. Samat tiedot myyntineuvottelija tavallisesti kirjaa myös toimeksiantajan omiin järjestelmiin.

Nimi: Sukunimi Etunimi Yksikkö: CR KAJ Pvm:				
Projekti X IN				
Tunnit	Pisteet	Kontaktit	Myynnit	Lisämyynnit
	0,00			
Projekti X OUT				
Tunnit	Pisteet	Kontaktit	Myynnit	Lisämyynnit
	0,00			

Kuvio 9. Malli projektin kontaktien raportointipohjasta

Viimeisenä välilehtenä tuntikortissa on nk. tarkistus, joka automaattisesti kerää kaikilta tuntija projektivälilehdiltä tiedot koostetusti yhteen taulukkoon. Täytettyään raporttipohjan työpäivän päätteeksi myyntineuvottelija tallentaa sen palvelimelle yhteisesti sovittuun kansioon, josta tiimivastaava hakee sen tarkistusta varten.

Työpäivän aikana myyntineuvottelija täyttää päivän aikana raportointipohjan lisäksi nk. ”tukkimiehen kirjanpitoa”, johon merkitään pystyviivoilla kaikki päivän aikana tehdyt toimenpiteet: kontaktit, sovitut uusintasoiot ja myydyt tuotteet / palvelut. Tukkimiehen kirjanpito palautetaan tiimivastaavalle työvuoron lopussa. Sen perusteella tiimivastaava tarkistaa tuntikortin tiedot. Tiedoista kootaan yhteenveto omaan tiimivastaavan raporttipohjaan, joka toimitetaan yksikön päällikölle. Tarkistetun tuntikortin perusteella tiimivastaava merkitsee piste- ja tuntitiedot myös henkilöstöasioista vastaavan yrityksen Extranetiin, josta saadaan raportit kuukausittain palkanmaksua varten. Yksikön päällikkö kirjaa tiedot itselleen muistiin, tekee yksikön kaikkien tiimivastaavien koosteista oman koontinsa, jonka toimittaa raportoinnista vastaavalle henkilölle sähköpostilla viimeistään työpäivää seuraavana päivänä kello kymmeneen mennessä. Raportoinnissa kaikkien yksiköiden tiedoista koostetaan yksi, yhteinen tietokanta.

Tämän lisäksi yksiköissä tehdään projektista riippuen joko päivittäin tai viikoittain raportteja omaa seuranta varten ja toimeksiantajille. Joistakin projekteista raportit tekee asiakkuusjohtaja. Tavallisesti tiimivastaava toimittaa tiedot oman tiiminsä päivän tuloksista projektista vastaavalle henkilölle, joka koostaa näistä omat seurantaraporttinsa ja raportin toimeksiantajalle. Näissä raporteissa voidaan seurata perustietojen lisäksi projektille ominaisia asioita, kuten esimerkiksi ei-tavoitettujen asiakkaiden määrää, rekisterin laadukkuutta mittaavia seikkoja

tai päivittäin yhden syntyneen sopimuksen kustannusta ja kokonaiskustannusta. Tiimien tulokset lähetetään päivittäin myös tekstiviestillä tuotantojohtajalle ja yksikön päällikölle.

4.2 Raportointi taloushallinnossa

Alkuperäisenä tarkoituksena myyjän raportointipohjan ja nykyisen toimintamallin kehittämiseksi on ollut, että tietokantaan pohjautuen rakennetaan makroja (= toistuvien ohjelmalla tehtävien toimintojen automatisoiminen) ja Pivot-raportteja (= taulukkoraportteja, joita voi käyttää hyväksi tietojen yhteenvedoissa, analysoinnissa ja esittämisessä) käyttäen laskuri. Automaattisella laskurilla saadaan suoraan liikevaihtolaskelmat projekti-, yksikkö- ja konsernitason. Samalla laskurilla saadaan myös laskutustiedot ja toimeksiantajille menevät raportit, joissa on eriteltyinä kontaktit ja kaikki tulokset projekteittain. Toimeksiantajille menevät raportit tuottavat tärkeää tietoa myös yritykselle. Raporteista saadaan tietoa suoritustasosta eri projekteissa. Tietoa voidaan käyttää suoraan myynnin ohjauksessa ja työntekijöiden motiivoinnissa. Toimeksiantajille menevät raportit ovat myös niin yksityiskohtaisia, että niiden perusteella voidaan laskea tarkasti tulevaa kassavirtaa. Tietokannasta saadaan tarvittaessa tiedot myös myynnin seuranta- ja tarkistusraportteja varten.

Kehitystyö aloitettiin luomalla raportointipohjat ja prosessi tiedonkeräystä ja tallennusta varten. Tarkoitus on ollut rakentaa laskuri jokaista toimeksiantoa ja projektia varten, kun tietojen koonti on kunnossa. Tällä hetkellä automaattinen laskuri on käytössä suurimman toimeksiannon projekteissa, joista tehdään raportit ja laskutus kerran viikossa. Muiden projektien raportointi, laskutus ja laskutuksen seuranta on hajautettu konsernissa usealle eri henkilölle. Koska konsernitason tietokanta koostetaan toimeksiantajan raportointia varten viikkotasolla, myös liikevaihtolaskelmat tehdään viikkotasolla. Raporteissa CR-Keskus on omina yksiköinä yhdistettynä Smart Contactin lukuihin, koska molemmissa yhtiöissä tehdään samoja toimeksiantoja ja projekteja.

Liikevaihtoraportti - myyntitunnit ja työssäolotunnit									
VIIKKO									
YHTIÖTASO									
Liikevaihto	Myyntitunnit	Työssäolotunnit	lv / myyntit	lv / työssäolot					
- €	0	0	- €	- €					
Smart Contact					Smart Sales				
Liikevaihto	Myyntitunnit	Työssäolotunnit	lv / myyntit	lv / työssäolot	Liikevaihto	Myyntitunnit	Työssäolotunnit	lv / myyntit	lv / työssäolot
- €	0	0	- €	- €	- €	0	0	- €	- €
Liikevaihto	Myyntitunnit	Työssäolotunnit	lv / myyntit	lv / työssäolot	Liikevaihto	Myyntitunnit	Työssäolotunnit	lv / myyntit	lv / työssäolot
Helsinki	- €	0,00	0,00	- €	Helsinki	- €	0	0	- €
Suonenjoki	- €	0,00	0,00	- €	Raahe	- €	0	0	- €
Kiuruvesi	- €	0,00	0,00	- €	Nivala	- €	0	0	- €
Kotka	- €	0,00	0,00	- €	Pyhäjärvi	- €	0	0	- €
Kajaani	- €	0,00	0,00	- €	Hyvinkää	- €	0	0	- €
Vaasa	- €	0,00	0,00	- €	Turku	- €	0	0	- €
Hartola	- €	0,00	0,00	- €					
Kauppakeskus	- €	0,00	0,00	- €					

Kuvio 10. Malli viikoittaisesta liikevaihtoraportista

Käytännössä automaattisten laskureiden käyttäminen on osoittautunut ongelmalliseksi useasta eri syystä:

- Koska projekteja on paljon ja hinnoitteluvaihtoehtoja ja -malleja on paljon, laskurista ei ole saatu rakennettua luotettavaa eivätkä kaikki toimeksiannot ole vielä mukana siinä.
- Tietokanta on suuri ja laskuri monimutkainen. Raportointitietojen hakeminen laskurin kautta kestää kauan ja tietokoneen teho ei välttämättä riitä tietokannan käsittelyyn.
- Raportteihin tulevien virheiden etsiminen on työlästä.
- Projekteihin tulee usein muutoksia nopealla aikataululla. Muutosten teko laskuriin on hidasta ja virheitä tulee helposti.
- Myyntineuvottelijoiden tietokoneen käyttötaidot ovat vaihtelevia eivätkä kaikki välttämättä osaa täyttää raporttipohjaa oikein. Tämän seurauksena eivät myöskään laskurit toimi oikein.

4.3 Raportoinnin kehittäminen

Kehitystyö aloitettiin alkuvuonna ja pian sen jälkeen myös todettiin, että kehitystyöstä saisi myös opinnäytetyön aiheen. Ongelmaksi kuitenkin muodostui raportointia tekevien henkilöiden fyysinen välimatka, koska toinen oli Helsingissä ja toinen Kajaanissa. Kehitystyö vaikutti pysähtyvän teknisen kehittämisen asteelle ja työnjaossa oli epäselvyyksiä. Myöhemmin kuitenkin heräsi ajatus, että opinnäytetyönä voisi tehdä kuvauksen ja vaihtoehtoisen suunnitelman raportoinnin kehittämiseksi, koska ongelmia ilmeni jatkuvasti.

Tällä hetkellä tiedonkeruujärjestelmä on saatu pääpiirteissään toimimaan. Jonkin verran ongelmia on siinä, että myyntineuvottelijat eivät välttämättä merkitse kaikkia tarvittavia tietoja riittävän huolellisesti. Yksiköt toimittavat päivittäin kello kymmeneen mennessä koosteet edellisen päivän myyntitapahtumista. Mittarit on rakennettu oikein ja kerätty tieto on niin yksityiskohtaista, että sen perusteella on mahdollista tehdä seuranta tulokortin jokaisesta näkökulmasta. Kerätty tieto on relevanttia ja sitä saadaan riittävästi, mutta se ei tuota riittävästi informaatiota päätöksentekoa varten.

Tietojen järjestämisessä ja jatkokäsittelyssä on puutteita. Toimintoja on hajautettu monelle henkilölle eikä raportoituja tietoja ole saatavilla keskitetysti yhdestä paikasta. Toimialalle on luonteenomaista nopea reagointi ja muutokset esimerkiksi toimintamalleihin, hinnoitteluun ja laskutusrutiineihin. Toimintojen hajauttamisen ja kiireisten aikataulujen vuoksi tieto ei aina kulje kaikkialle, missä sitä tarvittaisiin. Raportointia tehdään paljon, josta osa on päällekkäistä ja kuluttaa siten turhaan resursseja. Taloushallinnon ulkopuolella tiedot kerätään raportteihin useimmiten muista tietolähteistä kuin myyjän raporttipohjasta, esimerkiksi tukkimiehen kirjanpidosta. Inhimillisistä syistä myyjän raporttipohjan ja tukkimiehen kirjanpidon tiedot eivät aina täsmää keskenään ja poikkeamien etsiminen vie turhaan aikaa varsinaiselta raportoinnilta ja laskutukselta. Ajankäytön suunnittelu on tärkeää, koska usein raporteilla ja laskujen lähettämällä on tarkat aikataulut. Myöhästymiset, virheelliset raportit tai laskut tai kiireen vuoksi tehtyjen virheiden korjaukset jälkeenpäin eivät anna meistä hyvää kuvaa asiakkaillemme.

Kuten jo edellä todettiin, myyjän raportointipohjan lähtökohtana on ollut tehdä siitä sellainen, että Exceliin luodulla laskurilla saadaan kaikki tiedot nopeasti ja helposti raportteihin. *Raportointiritutiinien tulisi olla niin yksinkertaisia, että kaikki ymmärtävät ja kykenevät käyttämään niitä.* Ihannetilanteessa laskentaa ei tarvitse tehdä ollenkaan manuaalisesti. Tiimivastaavan ja rapor-

toinnin työn helpottamiseksi raportointipohjassa on tarkistusvälilehti, johon tunti- ja projektivälilehdiltä siirtyy yhteenveto päivän tapahtumista. Kuitenkin toimeksiannot ja niiden sisällä olevat projektit ovat hyvin erilaisia. Toisissa raportoitavia tuotteita ja palveluja on runsaasti toisissa taas riittää pelkät tunnit, kontaktit ja pisteet. Koska kaikkien projektien tiedot raportoidaan samalla raporttipohjalla, tarkistusvälilehdellä ei voida yksilöidä tietosarakkeita otsikoin vaan tunnisteena on Tieto 1, Tieto 2 jne. Eri projekteissa nämä sarakkeet merkitsevät eri asioita. Tämä aiheuttaa sen, ettei myyntineuvottelija tai tiimivastaava tarkistaessaan tietoja tukkimiehen kirjanpidon perusteella hahmota selkeästi, mitä tietoja missäkin sarakkeessa on. Virheiden välttämiseksi myyntineuvottelijan sähköiseen raportointipohjaan on tehty mahdollisimman paljon automaattisia toimintoja. Toisaalta se kuitenkin voi myös lisätä virheellisiä tietoja, koska automatiikkaan luotetaan liikaa.

Yhteenvedoraportin muoto on sellainen, että tarkistaminen on vaikeaa:

[illegible]

Kuvo11. Malli kontaktitietojen yhteenvedosta

van tarkistustyötä. Kun tiedot saadaan oikeellisina ja helposti käsiteltävässä muodossa raportointiin, yksinkertaisilla menetelmillä saadaan myös oikeat tiedot toimeksiantajien raportteihin, laskutukseen ja liikevaihtotietojen laskentaan. Tietojen moninkertainen tarkistus ja korjaaminen vähenevät, joten kokonaistyömäärää muutos ei lisää.

Yksiköistä toimitetaan koosteet raportointiin päivittäin aamulla kello kymmeneen mennessä. Edellisenä iltana työvuoron päätteeksi tai mahdollisesti saman päivän aamuna useista toimeksiannoista yksikössä on tehty päivä- tai viikkoraportti toimeksiantajalle. Jos koosteiden toimitusaikataulua aikaistetaan esimerkiksi aamulla kello kahdeksaan, kaikki päivä- ja viikkoraportit voidaan tehdä taloushallinnossa aamupäivän aikana. Nyt taloushallinnossa raportit tehdään kerran viikossa. Työ jakaantuu tasaisemmin, jos ainakin osa raportoinnista tehdään päivittäin. *Keskitetty raportointi* vapauttaa yksiköissä resursseja ja varmistaa, että päivä-, viikko- ja kuukausitasolla tiedot täsmäävät keskenään. Tämä voi aiheuttaa hankaluuksia työajan järjestelyissä, mutta se vähentää työtä toisaalla. Myyntineuvottelijan tukkimiehenkirjanpitoa ja tiimivastaavien tekstiviestiraportointia toimintamalli ei poista, koska työnjohto ja operatiivinen johto tarvitsevat tiedot nopeasti myynnin päivittäistä ohjausta varten. Taloushallinnon nykyisillä järjestelmillä sitä ei kyetä tekemään.

Johtoryhmä tarvitsee tietoa säännöllisesti eri toimeksiantojen tilanteesta voidakseen tehdä strategisia linjauksia toiminnalle. Kun raportointi ja laskutus ovat keskitetyksi taloushallinnossa, *yhteenvetoraportit kaikista toimeksiannoista* saadaan suoraan tietokannasta eikä niitä tarvitse erikseen kerätä eri pisteistä.

Raportointiprosessin toimivuudesta ei ole hyötyä, jos toimeksiantojen taustatiedot ovat puutteelliset. Asiakkuusvastaavilla ja projektipäälliköillä on vastuu, että uuden toimeksiannon tai projektin alkaessa taustatiedot toimitetaan heti myös taloushallintoon. Sama koskee myös sitä, jos olemassa olevaan toimeksiantoon tulee muutoksia. Muutokset voivat olla esimerkiksi uusia tuotteita tai palveluita, lisäraportointia tai hinnoittelumuutoksia. Usein muutokset tapahtuvat niin nopealla aikataululla, että tiedonkulun puute huomataan vasta siinä vaiheessa, kun muutoksen jälkeen ensimmäinen raportti tai lasku on tehty. Jotta kaikki tarvittavat tiedot tulisi huomioiduksi, *jokaiselle projektille tehdään projekтикortti*. Siinä on vakioituna kaikki projektista tarvittavat tiedot: projektin nimi ja numero, emoprojekti (= yleensä toimeksiantaja), yhteyshenkilöt molemmilta osapuolilta, projektista vastaava henkilö tuotannossa, laskutusperusteet ja -jakso ja myyntineuvottelijan pisteiden perusteet. Projekтикortti täytetään aina, kun alkaa kokonaan uusi toimeksianto tai kun nykyisessä toimeksiannossa tapahtuu muutoksia.

Projekтикortista löytyvät tarvittavat tiedot silloinkin, jos esimerkiksi projektista vastaavaa henkilöä ei ole mahdollista tavoittaa tai jos raportteja ja laskuja joutuu tekemään varahenkilö.

Myyntin raportointiin liittyy läheisesti laskutus ja sen seuranta. Tällä hetkellä laskutus on hajautettu samalla tavalla kuten raportointikin. Myyntin raportointitietojen perusteella laskuja tekevät asiakkuusvastaavat, projekteista vastaavat ja taloushallinnon raportointi. Kokonaiskuvan saaminen kassavirrasta ja tarkkailulaskelmien kuten mm. budjettiseurannan, tekeminen on työlästä. Luonnollista on, että siirryttäessä keskitettyyn raportointiin *myös laskutus keskitetään* samaan paikkaan. Taloushallinnolla – esimerkiksi controllerilla – on silloin jatkuvasti ajantasainen tieto tehdystä laskutuksesta ja hän pystyy siten tältäkin osin tuottamaan raportteja ylimmän johdon käyttöön. Laskujen oikeellisuuden tarkistaminen tehdään samassa paikassa, mistä löytyy laskutusperusteet. Samalla voidaan myös seurata raportoidun liikevaihdon, toteutuneen liikevaihdon ja budjetoinnin välisiä poikkeamia.

Koska yrityksessä on osittainen tulospalkkaus, myös palkanmaksu perustuu raportoituihin myyntitietoihin. Tällä hetkellä taloushallinto ei tuota palkanmaksun raportteja, vaan ne tulosetaan tiimivastaavan kirjaamien tietojen perusteella henkilöstöhallintoa hoitavan yrityksen järjestelmästä. Raportointijärjestelmä jo nykyisellään mahdollistaisi *palkanmaksuraporttien tulostamisen* taloushallinnossa. Silloin tiimivastaavan työaika vapautuisi muihin tehtäviin ja oma raporttien tuottaminen mahdollistaisi palkkojen kohdentamisen projekteille. Kohdentaminen vaatii projektinumeroinnin käyttöönoton, jolloin palkkatiedot voidaan jo palkanmaksuohjelmassa kirjata suoraan projektille.

Myyntineuvottelijoille on kullekin määritelty, mitä projekteja he soittavat. Tekniikkaosasto määrittelee puhelinjärjestelmään yksikön päällikön pyynnön mukaan jokaisen soittajan profiilin. Koska usean samantyyppisen projektin ollessa kyseessä kielelliset ilmaisut voivat olla epäselviä tai ylimalkaisia, soittorekistereitä varten projektit on numeroitu. Tämän numeron käyttö myös taloushallinnossa mahdollistaisi *kustannusten seurannan kohdentamisen*. Nykyisin tekniikkaosasto jo käyttää numerointia raportoidessaan omia työtuntejaan. Kustannusseurannan vieminen projektitasolle olisi myös ensimmäinen askel toimintolaskennan käyttöönottoon yrityksessä.

Mittausjärjestelmässä on otettava huomioon myös suoritusten laatu. Tämän vuoksi tulee seurata myös toteutunutta myyntiä. Osassa toimeksiannoista yritys saa korvauksen myynnistä vasta sitten, kun loppuasiakas on vastaanottanut tuotteen. Pääosan tästä riskistä kantaa yritys.

Tällä varmistetaan kuitenkin se, että myyntityö tehdään hyvällä laadulla. Toimeksiantajan järjestelmästä saadaan halutulla aikajänteellä tulosteet toteutuneista kaupoista. *Vertailu oman myynninseurannan ja järjestelmästä saatavan raportin välillä* tehdään kerran kuukaudessa.

Ihanteellinen tilanne olisi, jos käytössä olisi erillinen järjestelmä myynnin raportointia varten. Niin kauan kun raportointia toteutetaan Exceliä hyväksikäyttäen, on hyväksyttävä virheen mahdollisuus. Kuvaamassani tilanteessa, jossa päivittäin raportointirivejä tulee useita satoja, se on jopa todennäköistä. Tietokanta kasvaa nopeasti raskaaksi ja vaikeaksi käsitellä. Uusien järjestelmien hankkiminen kuitenkin on kallista ja on vaikeaa löytää juuri tämänkaltaisen toiminnan tarpeisiin sopiva järjestelmä. Kun Excel-raportoinnin perusasiat tehdään riittävän yksinkertaisiksi, sillä on mahdollista tehdä hyvinkin vaativia laskutoimituksia suuresta mäsasta.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe selkiytyi vasta alkuvuodesta siirryttyäni hoitamaan Smart Contactin raportointia viime vuoden loppupuolella muiden tehtävieni ohella. Alusta alkaen oli selvää, että raportointi vaatii runsaasti kehittämistyötä, jotta siitä saadaan yrityksen eri toimintoja palveleva työkalu. Kehitystyö pantiin alulle alkuvuodesta, mutta tehty työ oli lähinnä teknistä kehittämistä ja työnjako ei ollut täysin selvä. Silloin heräsi ajatus, että tilannetta voisi hyödyntää opinnäytetyössä tekemällä nykytilanteen kuvauksen ja ehdotuksen, kuinka asiat voisi tehdä toisin. Smart Contactilla on yli kymmenen toimipistettä, joissa on satoja työntekijöitä. Päivittäin raportoitava tietomäärä on niin suuri, että se edellyttää selkeitä toimintamalleja. Myös tiedon jatkokäsittelyn tulee olla kunnossa. Muuten kerätyllä tiedolla ei ole mitään merkitystä.

Opinnäytetyö oli empirialähtöinen, joten teoria haettiin empirian tueksi. Teoriataustaa esiteltiin huomattavasti laajemmin kuin empiria olisi vaatinut. Osittain siksi, että haluttiin saada vertailutietoa omaan käyttöön eri menetelmistä ja ajatusmalleista toisaalta myös siksi, että esitellyt teoriat ovat jollain tavalla taustalla vaikuttamassa kokonaisuuteen, vaikka suoraa yhteyttä ei olekaan osoitettavissa. Työn aloittaminen oli sikäli helppoa, että jatkuvasti raportointia tehdessä käytännön osuus oli jo jossain määrin hahmottunut ajatuksen tasolla. Alkuvuodesta alulle pantu kehitystyö oli lähinnä teknistä kehittämistä. Raportointipohjien lisäksi tiedonkeräyksen prosessi saatiin luotua ja jalkautettua koko organisaatioon.

Teoreettisena viitekehyksenä olisi voinut olla yhtä hyvin laatu ja operatiivinen johtaminen kuin nyt valitut strateginen johtaminen ja yrityksen informaatiojärjestelmät. Laatu on tässäkin työssä taustalla, vaikka se ei viitekehyksenä toimikaan. Operatiivinen johtaminen käyttää raportoinnin tietoja hyväkseen päivittäin. Valittuun viitekehykseen päädyttiin oman mielenkiinnon perusteella. Ehkä omasta innostuksesta aihepiiriin teoriataustan rajauksessa ja lähteiden valinnassa oli runsaudenpula. Tässä opinnäytetyön ohjaaja antoi arvokkaita vinkkejä. Teorian kokoaminen ja kirjoittaminen kävikin nopeasti. Samalla kuitenkin oli jatkuva huoli ja harmi tiukasta aikataulusta ja pelko siitä, ettei ehdi perehtyä teoriaan kunnolla.

Empirian osuuden kirjoittaminen oli ennakoitua vaikeampaa. Vaikka asia tuntui olevan selkeänä omissa ajatuksissa, sen pukeminen kirjalliseen muotoon ymmärrettävästi oli hankalaa. Työn edetessä – tai pikemminkin silloin, kun se ei edennyt – sekä koulun että työpaikan ohjaajien kannustus antoi uskoa, että työ valmistuu ajoissa. Samalla myös osoittautui oikeaksi

vanha totuus: Tieto lisää tuskaa. Mitä enemmän luin teoriaa ja mietin raportointia, sitä enemmän löysin puutteita omassa osaamisessani. Työ antoi samalla myös intoa ja halua opiskella asioita syvemmin.

Empiriaosassa olisi ollut mahdollista tehdä tarkka suunnitelma, mitä raportteja tuotetaan ja tehdä aikataulu esim. kuukausitasolle. Se olisi helpottanut jatkossa ajankäytön suunnittelua. Aikataulutus rajattiin tässä vaiheessa pois, koska ensiksi täytyy saada perusasiat toimimaan kunnolla. Kun tiedon keruu ja käsittely on kunnossa, tietokannasta saa helposti raportteja ja laskelmia eri tarpeisiin.

Työtä tehdessä jossain määrin yllättikin, kuinka paljon kehitettävää loppujen lopuksi löytyi. Parhaiten on kunnossa tiedonkeruuprosessi, joka sekin vaatii vielä jonkin verran lisäohjeistusta. Tietojen koonnissa eniten virheitä aiheuttavat inhimilliset tekijät. Myyntineuvottelija ei aina muista merkitä kaikkia tietoja omaan raporttipohjaansa. Tiimivastaava vuorostaan ei huomaa virhettä, koska tarkistettavia raporttipohjia on useita ja niissä paljon tietoja. Raportointitoiminnossa on mahdotonta tarkistaa yksittäisiä tietoja, koska on mahdotonta tietää, mitä virheellisellä merkinnällä on tarkoitettu. Excel-tilukkolaskentaohjelma vaatii tarkkoja, määrämuotoisia merkintöjä voidakseen eri toiminnoilla hakea oikeat tiedot laskentaa varten.

Työssä on esitelty raportoinnin nykytila yrityksessä ja ehdotus, kuinka yksinkertaisilla keinoilla raportoinnin luotettavuutta ja sujuvuutta voitaisiin parantaa ja kuinka kerättävä tieto pitäisi käsitellä, että se antaisi yrityksen johdolle todellista informaatiota. Kehittämisehdotukset tehtiin täysin käytännön tasolta. Jatkossa voidaan harkita, voisiko esim. toimintolaskennan ottaa yrityksessä laajemminkin käyttöön. Nähtäväksi jää, kuinka työtä hyödynnetään käytännössä. Opinnäytetyöstä on joka tapauksessa ollut hyötyä tekijän oman ammatillisen oppimisen ja ammattitaidon kehittymisen kannalta.

LÄHTEET

- Alhola, K. 1998. Toimintolaskenta, Perusteet ja käytäntö. Juva: WSOY.
- Bergstrand, J. 2005. Tehokas talouden ohjaus. Juva: Weilin+Göös.
- Boyett, H.P. & Conn, H.P. 1999. Qualitas Fennica Oy. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/suorituskyvynseuranta.html>. (Luettu 24.4.2007.)
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 1994. Operatiivisen laskentatoimen perusteet. Porvoo: Weilin + Göös.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 1999. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: Weilin+Göös.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.
- Kallunki, J. & Niemelä, J. 2004. Uusi yrityksen arvonmäärittäminen. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj Helsinki.
- Karlöf, B. 1998. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY
- Kasanen, E., Lundström, T., Puttonen, V. & Veijola, R. 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. Porvoo: WSOY.
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Kostamo, E. 2001. Huippustrategiat – Mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lumijärvi, O. 1997. Toimintojohtaminen. Porvoo: Weilin + Göös.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Näsi, J. 1988. Liikkeenjohdon viisastenkivet. Espoo: Weilin + Göös.
- Nurmi, R.W. & Darling, J.R. 1997. International Management Leadership – The Primary Competitive Advantage. Birmingham: International Business Press.
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced Scorecard. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1996. Operatiivinen laskentatoimi. Porvoo: WSOY.
- Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1998. Tehokas kustannushallinta Porvoo: WSOY.

Qualitas Fennica Oy 2005, <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/mittarikertaus.html>).
(Luettu 24.4.2007.)

KÄSITTEITÄ

B2C	yritys tarjoaa tuotteita tai palveluja loppukäyttäjille
B2B	tuotteet ja palvelut siirtyvät yritysten välillä
Inbound	asiakkaan yhteydenotto, jolloin palvelua tarjoava yritys vastaanottaa ja käsittelee puhelut
Outbound	toimeksiannon pohjalta otetaan yhteyttä asiakkaaseen, potentiaaliseen asiakkaaseen tai muuhun kohderyhmään
Kontakti	loppuun saatettu yhteydenotto, joka ei vaadi uusintasoittoa
Pull - %	suhdeluku, jolla ilmaistaan tehtyjen kauppojen määrä suhteessa soitettuihin kontakteihin
Pisteet	Jokaisessa toimeksiannossa erikseen määritellyt tehtävät tuottavat myyjälle pisteitä. Pisteet muutetaan palkanlaskennassa euroiksi provisioprosenttitaulukon mukaisesti.
Pisteet / tunti	suhdeluku, jolla ilmaistaan yksittäisen myyjän, tiimin tai yksikön tulostaso keskimäärin tehtyä työtuntia kohti
Kontaktit / tunti	suhdeluku, jolla ilmaistaan loppuunvietyjen asiakaskontaktien määrä keskimäärin tunnissa